

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Экономика и финансы»

Направление подготовки

38.04.01 «Экономика»

Магистерская программа

«Финансы организации»

Магистерская диссертация

на тему:

«Применение сбалансированной системы показателей в разработке и реализации финансовой стратегии организации (на примере ПАО "Завод ГРАЗ")»

Автор - студент группы

153ЭЭм1

(подпись, дата)

Суровегиной Олеси
Валерьевны

(ФИО полностью)

Научный руководитель

(подпись, дата)

Куницкая Е.В.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Цонев С.А.

(фамилия, инициалы)

Рецензент

(должность, место работы)

(подпись, дата)

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Будина В.И.

(фамилия, инициалы)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Кузнецова Т.В.

(фамилия, инициалы)

Пенза, 2018

Введение

Современная теория финансового менеджмента действует на основе предположения о том, что первичной целью бизнеса является максимизация материального благосостояния собственников или акционеров. Выдвижение этого тезиса обусловлено тем, что именно максимизация богатства собственников упорядочивает соотношение всех других целей деятельности организации и гарантирует, что в долгосрочной перспективе инвесторы будут обеспечивать организацию капиталом. Именно поэтому финансовая стратегия организации, являясь важнейшим компонентом ее общей экономической стратегии, должна быть направлена на успешное достижение сформулированной ранее первичной цели бизнеса.

Актуальность указанной выше проблемы ведет к необходимости совершенствования учетно-аналитического обеспечения управления финансами отечественных организаций в современных условиях в стратегическом его аспекте, поскольку последнее является достаточно протяженным во времени процессом.

В этой связи полагается целесообразным рассмотреть возможность использования в процессе стратегического управления финансами организации сбалансированной системы показателей и финансового анализа.

Теоретическая разработанность и изученность данной проблемы отечественными учеными крайне мала.

Финансовая стратегия как целеполагание рассматривается большинством российских и зарубежных авторов, в частности, в таком ракурсе финансовую стратегию рассматривают И.А. Бланк, Т.В. Теплова, И.А. Карасева, М.А. Ревякина, Ю. Бригхэм, М. Эрхардт, Р. Брейли, С. Майерс и др.

Что касается сбалансированной системы показателей, то исследованию отдельных аспектов ее формирования уделено внимание в работах таких зарубежных авторов, как Р. Каплан, Д. Нортон, М.В. Мейер, Р.Л. Акофф, И. Ансофф, М.Г. Браун, Ж. Рой и др.

Сбалансированные финансовые показатели рассмотрены в работах И.В. Алексеевой, Т.В. Балабановой, Н.А. Бреславцевой, В.В. Кайля, А.М. Гершуна, М. Горского, В.Г. Ивановой, А.В. Кучинского, С.И. Крылова и др.

Среди российских исследователей, занимающихся оптимизацией деятельности хозяйствующих субъектов на основе внедрения сбалансированной системы показателей, следует отметить Ромашову Е.А., Барышева С.Б., Бесхмельницыну С.Н, Гусева Ю.В., Елисеева Д.В., Зенкину И.В., Калинина С., Маленкова Ю.А., Маслову И.А., Рябову Т.Ф. и др.

Целью магистерской диссертации является исследование теоретических положений, разработка практических рекомендаций по применению сбалансированной системы показателей (ССП) и финансового анализа в разработке и реализации финансовой стратегии организации путем формирования финансовой составляющей сбалансированной системы показателей (на примере ПАО «Завод ГРАЗ»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность и место финансовой стратегии в системе стратегического управления;
- провести обзор стратегических методов разработки и реализации финансовой стратегии организации;
- рассмотреть сбалансированную систему показателей как эффективный инструмент реализации и контроля финансовой стратегии организации;
- изучить методику разработки и внедрения сбалансированной системы показателей;
- изучить методику СПП и финансового анализа в разработке и реализации финансовой стратегии организации;
- рассмотреть организационный профиль ПАО «Завод ГРАЗ»;
- применить методику сбалансированной системы показателей и финансовый анализ в разработке и реализации финансовой стратегии ПАО «Завод ГРАЗ»;

- проанализировать финансовые показатели ССП ПАО «Завод ГРАЗ»;
- оценить перспективы применения методики ССП и финансового анализа в разработке и реализации финансовой стратегии организациями.

Объектом исследования является публичное акционерное общество «Грабовский автомобильный завод».

Предметом исследования является механизм разработки и реализации финансовой стратегии организации на основе формирования финансовой составляющей сбалансированной системы показателей.

Методы исследования: анализ литературных источников, стандартные методы экономического анализа (сравнительный анализ, балансовый анализ, синтез, обобщение, классификация), системный анализ, методы прогнозирования, а также приемы группировки, обобщения, графической интерпретации.

Информационную базу исследования составили монографии, диссертации, научные статьи зарубежных и отечественных ученых по применению сбалансированной системы показателей, а также по разработке и реализации финансовой стратегии, информационная база сети Интернет, управленческая и финансовая отчетность ПАО «Завод ГРАЗ», а также собственные расчеты автора.

Структура магистерской диссертации обусловлена предметом, целью и задачами исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и трех приложений.

1 Теоретические аспекты финансовой стратегии и стратегических методов ее разработки и реализации

1.1 Определение сущности и места финансовой стратегии в системе стратегического управления

В системе управления организацией важное место занимает ее общая экономическая стратегия, или стратегия экономического развития. И. Ансофф определяет стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности». Отечественный экономист Л.И. Евенко под стратегией понимает конкретизацию путей развития предприятия исходя из динамики внешней среды посредством формулирования долгосрочных целей, поиска ресурсов для их достижения и планирования конкретных действий на перспективу [13].

Стоит отметить, что компонентом общей стратегии, причем весьма существенным, является финансовая стратегия. Существенность эта объясняется координирующей ролью финансов в системе управления организацией, а также тем особым местом, которое занимают финансовые ресурсы среди других ресурсов организации - материальных и трудовых, поскольку именно финансовые ресурсы могут быть конвертированы в любой другой вид ресурсов с минимальным временным лагом [31].

В научной литературе существует большое количество разных определений финансовой стратегии, в ряде работ предпринята попытка их классификации и обобщения, поэтому необходимо провести анализ подходов разных авторов и школ к определению понятия «финансовая стратегия» и выявим ее место и роль в системе стратегического управления финансами предприятия.

Поскольку финансовая деятельность любого хозяйствующего субъекта направлена на решение двух задач – привлечение и распределение ресурсов, представляется, что совокупность вопросов кредитования и инвестирования является одним из составляющих финансовой стратегии. Отметим также, что в

экономической литературе авторами по-разному видится место финансовой стратегии в системе стратегического управления.

Некоторые авторы рассматривают место финансовой стратегии, как одного из равнозначных компонентов общей стратегии вместе с производственной, инновационной, инвестиционной, маркетинговой стратегией, что является традиционным для подавляющего числа исследований по проблематике финансовых отношений [35].

В связи с этим представляется необходимым рассмотреть различные подходы к определению сущности финансовой стратегии, ее места в системе стратегического управления.

Одни авторы склонны рассматривать финансовую стратегию как долгосрочный план (программу) действий предприятия на 5 лет и более, охватывающий формирование финансов и их стратегическое планирование. Другие авторы рассматривают финансовую стратегию как систему долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия и наиболее эффективных путей их достижения, определяемых финансовой идеологией.

Создание финансовой стратегии является областью пересечения и специализированной интеграции финансового и стратегического менеджмента [36].

Стратегический менеджмент трактует финансовую стратегию с точки зрения одной из функциональных стратегий, которая предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации корпоративной стратегии предприятия и соответствующих курсов действий.

В финансовом менеджменте сущность финансовой стратегии отражена с помощью таких терминов как: долгосрочное инвестирование, структура капитала, дивидендная политика, кредитная политика, управление оборотным капиталом, материальными и нематериальными активами, финансовое планирование и прогнозирование [38].

В целях наглядности различные варианты определения «финансовая стратегия» сведены в таблице 1.

Таблица 1 – Варианты определения «финансовая стратегия»

Автор	Авторское определение
1	2
А.Н. Ковалева, И.П. Геращенко	Финансовая стратегия - генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами [38].
И.П. Хоминич	Финансовая стратегия - обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных стратегических целей в рамках общей миссии на основе образования, распределения и координации финансовых ресурсов компании [22].
Л.И. Журова	Финансовая стратегия - система долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия, определяемых общими задачами его развития и финансовой политикой, а также система методов, средств, организационных механизмов и инструментов их достижения с помощью эффективного управления процессами формирования, распределения и использования финансовых ресурсов, а также финансовыми отношениями предприятия в условиях нестабильности факторов внешней среды и ограниченности ресурсов[20].
С.А. Попов	Финансовая стратегия - подсистема общей стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования собственных и привлеченных финансовых ресурсов организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества [42].
В.Л. Калабашкин	Финансовая стратегия - интегрированная модель действий и процедур, необходимых для достижения поставленных финансовых целей в рамках корпоративной стратегии путем формирования, распределения и использования собственных и привлеченных из внешней среды финансовых ресурсов компании [35].
Т. Гранди	Финансовая стратегия - процесс, который приводит в соответствие внешние источники финансовых ресурсов со стратегией корпоративного становления, развития и расширения [33].
Д. В. Корепанов	Финансовая стратегия - система действий в области финансов по разработке и достижению целей организации [19].
Л.А. Мочалова, О.М. Князева	Финансовая стратегия - один из важнейших видов функциональной стратегии, система формирования долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия на основе которой детально прорабатывается концепция привлечения и использования его финансовых ресурсов, включая конкретный механизм формирования требуемого объема финансирования за счет различных источников и форм, а также механизм эффективного вложения этих ресурсов в активы предприятия с ориентацией на изменение внешней среды [36].
В. В. Белашев, Н.Г. Горицкая, Г.Б. Клейнер	Финансовая стратегия - генеральный план действий (совокупность стратегических решений) по обеспечению предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и их эффективному использованию [9].
В.В. Бочаров А.К. Вилькомир	Финансовая стратегия - долговременный курс финансовой политики, рассчитанный на перспективу и предполагающий решение крупномасштабных задач развития предприятия [13].
А.В. Удовикин	Финансовая стратегия - долговременный курс целенаправленного управления финансами для достижения общеорганизационных стратегических

целей [9].	
Продолжение таблицы 1	
1	2
Л.Л. Игонина, Н.Е. Скачкова	Финансовая стратегия - определение приоритетных целей и системы действий по их достижению в области формирования финансовых ресурсов, оптимизации их структуры и эффективного использования, соответствующих общей концепции развития предприятия и обеспечивающих ее реализацию [38].
Л.В. Давыдова, С.А. Ильмин- ская	Финансовая стратегия - один из важнейших видов функциональной стратегии предприятия, обеспечивающей все основные направления развития его деятельности и способствующей реализации основной стратегической цели – максимизации благосостояния собственников [42].
И.А. Бланк	Финансовая стратегия - один из важнейших видов функциональной стратегии предприятия, обеспечивающей все основные направления развития его финансовой деятельности и финансовых отношений путем формирования долгосрочных финансовых целей, выбора наиболее эффективных путей их достижения, адекватной корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды [3].

Проанализировав представленные выше определения финансовой стратегии, отметим, что более полное дает И.А. Бланк, выделяя ее основные элементы [3]:

- долгосрочные финансовые цели;
- пути их достижения;
- финансовые ресурсы;
- условия внешней среды;
- финансовые отношения предприятия.

При этом необходимо конкретизировать определение финансовой стратегии, учитывая следующие аспекты [22]:

- взаимосвязь финансовой стратегии и финансовой политики предприятия, так как финансовая политика определяет ключевые направления финансовой деятельности предприятия и является основой для разработки финансовой стратегии;
- ориентация финансовой стратегии на решение стратегических задач предприятия, поскольку финансовая стратегия как одна из функциональных стратегий носит подчиненный характер по отношению к принятой базовой корпоративной стратегии и призвана обеспечить эффективную ее реализацию;

- объекты финансового управления, в качестве которых выделяют финансовые ресурсы и финансовые отношения предприятия;
- нестабильность факторов внешней среды и учет их воздействия на объекты финансового управления и выбор методов эффективного управления ими.

Можно выделить, как минимум, четыре основных подхода к определению понятия «финансовая стратегия», которые обобщенно представлены на рисунке 1 [35].

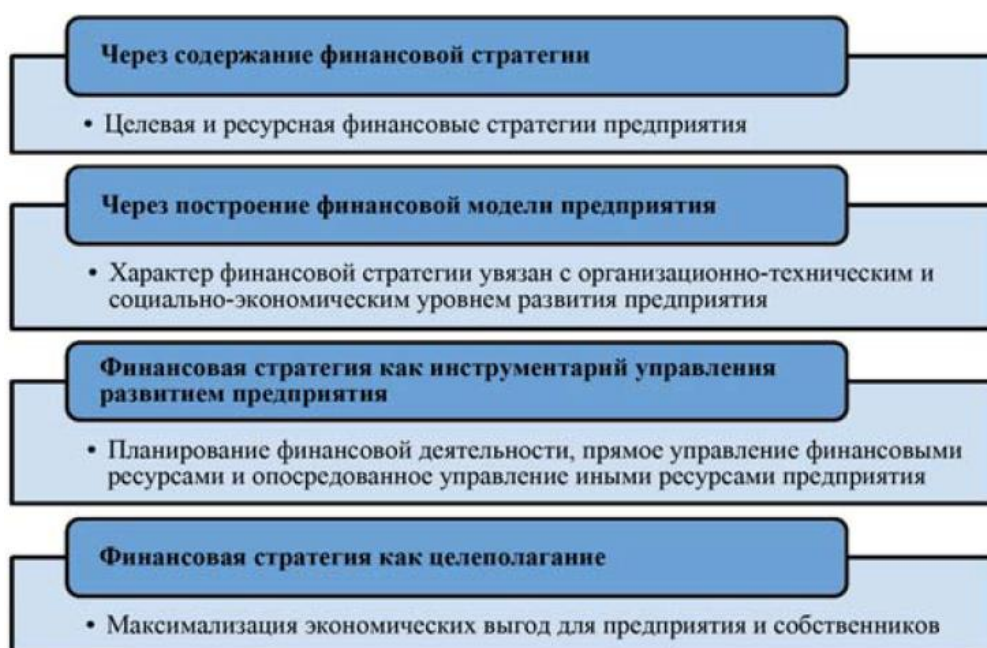


Рисунок 1 - Классификация подходов к определению понятия «финансовая стратегия»

Рассмотрим данную классификацию подходов к определению понятия «финансовая стратегия» подробнее:

1. Рассматривая финансовую стратегию с точки зрения ее содержания, В.Д. Борисова и П.П. Сычев, указывают, что такая стратегия включает в себя две составляющих: целевую финансовую стратегию (стратегия роста стоимости компании, стратегия роста объемов продаж, стратегия роста прибыли) и ресурсную финансовую стратегию (стратегия самофинансирования и стратегия финансовых инвестиций).

2. Второй ракурс рассмотрения сущности понятия «финансовая стратегия» предполагает раскрытие через построение финансовой модели, этот аспект

рассматривается в трудах В.В. Литовченко. Он указывает, что современное предприятие выстраивает свои стратегии (и, в первую очередь, финансовые) так, чтобы наилучшим образом использовать рыночные возможности для наращивания прибыли на инвестированный капитал независимо от локализации таких возможностей, и обладает достаточным ресурсным и рыночным потенциалом для реализации этих стратегий. Это означает, что финансовая стратегия является собой финансовую модель предприятия, и при этом финансовая стратегия взаимосвязана со всеми подсистемами управления, как социально-экономической системой.

3. В аспекте инструментария управления предприятием финансовая стратегия рассматривается как совокупность действий по планированию, прогнозированию и формированию финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта, в том числе необходимых для обеспечения наличия иных ресурсов (кадровых, материально-технических, сырьевых, нематериальных и т.д.). В этом аспекте финансовая стратегия рассматривается А.М. Попович, И.А. Лисовской и др. Важным здесь является то, что финансовая стратегия рассматривается как один из основных управленческих инструментов, позволяющих формировать финансовые ресурсы для обеспечения планомерного и устойчивого функционирования предприятия.

4. Финансовая стратегия как целеполагание рассматривается большинством российских и зарубежных авторов, в частности, в таком ракурсе финансовую стратегию рассматривают И.А. Бланк, Т.В. Теплова, И.А. Карасева, М.А. Ревякина, Ю. Бригхэм, М. Эрхардт, Р. Брейли, С. Майерс и др. [35].

Исследование современной отечественной и зарубежной литературы по данной теме позволяет уточнить понятие «финансовая стратегия» в рамках системы стратегического управления.

Итак, финансовая стратегия – важнейший вид функциональной стратегии организации, обеспечивающий финансовыми ресурсами основные направления развития ее деятельности путем формирования долгосрочных финансовых целей, выбора наиболее эффективных путей их достижения, адекватной коррек-

тировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды.

Сущность финансовой стратегии реализуется в ее функциях. По отношению к общей стратегии предприятия рассматриваются две группы функций – организационные и экономические. Первая группа, как правило, дается применительно к стратегическому управлению городом или регионом страны, однако, она применима и для конкретного предприятия, поскольку без грамотного построения работы, направленной на разработку и реализацию финансовой стратегии, отдача от указанных действий не будет эффективной [48].

Группа экономических функций является более многочисленной.

Слепов В.А. выделяет следующие элементы:

- снятие неопределенности совместной деятельности;
- координация обмена ресурсами и готовыми продуктами;
- кооперация с целью достижения оптимального распределения ресурсов и снижение издержек такой кооперации;
- перераспределение потока доходов от инвестиций между участниками инвестиционной деятельности;
- мотивация и стимулирование участников исполнения стратегии и регулятора к должному исполнению ранее принятых обязательств.
- антикризисная функция;
- функция прогнозирования (прогнозирование отрицательного влияния неблагоприятных факторов внешней и внутренней среды, колебаний рыночной конъюнктуры; прогнозирование вероятности возникновения банкротства).

При формировании системы функций финансовой стратегии необходимо учитывать функции, выполняемые финансами предприятий и функции стратегического управления предприятием. В экономической литературе, как правило, выделяются две функции финансов: распределительная и контрольная, а также некоторые авторы выделяют третью функцию – ресурсообразующую.

Среди функций стратегического управления предприятием выделяют: организационную функцию, контрольную, планирования, прогнозирования, маркетинга и др. [35].

В качестве функций финансовой стратегии следует выделить следующие:

1. Организационная функция заключается в обеспечении процесса разработки и реализации финансовой стратегии необходимыми трудовыми, интеллектуальными ресурсами, средствами труда, проведении координации действий заинтересованных подразделений и лиц, мотивации, поощрении и наказании персонала, контроля.

2. Ресурсообеспечивающая функция состоит в своевременном обеспечении предприятия необходимыми для осуществления деятельности финансовыми ресурсами, прогнозировании и планировании их поступлений, поиске оптимального сочетания источников их привлечения.

3. Распределительная функция заключается в прогнозировании и планировании сроков и объемов инвестиций, других расходов, заблаговременном поиске объектов вложения капитала, за счет чего достигается обеспечение эффективного вложения высвобождающихся финансовых ресурсов, а также временно свободных средств.

4. Информационная функция заключается в централизации, систематизации и обработке поступающей информации и формирования на ее основе рекомендаций по организации финансовой, производственной, сбытовой деятельности предприятия, а также выработке предложений по направлениям стратегической деятельности.

5. Антикризисная функция состоит в заблаговременном выявлении, прогнозировании, предупреждении различных опасностей внешней и внутренней среды предприятия, максимально эффективном выводе организации из финансовых кризисов, предотвращении дефицита денежных средств, обеспечении достаточной ликвидности активов предприятия, регламентировании сумм и создании финансовых резервов, контроле объектов вложения финансовых ресурсов.

6. Функция оптимизации состоит в обеспечении эффективности вложений и привлечения финансовых ресурсов, достижении синергетического эффекта и др.

7. Адаптивная функция заключается в непрерывном приспособлении системы финансовой стратегии к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды в целях использования новых возможностей и защиты предприятия от вновь выявленных угроз.

8. Контрольная функция состоит в изучении тенденций разработки и реализации финансовой стратегии, выявлении внешних и внутренних факторов, отрицательно влияющих на процесс стратегического управления и выработке предложений по их устранению. Кроме того, функция заключается в контроле эффективности стратегических решений и действий в области привлечения и использования финансовых ресурсов, обеспечения финансовой безопасности предприятия [48].

Основной целью финансовой стратегии является максимизация экономических выгод для самого предприятия и его собственников. Но отдельные авторы, в частности, И.А. Бланк и Л.Е. Басовский уточняют цели финансовой стратегии. И.А. Бланк считает, что главной целью финансового менеджмента и соответственно финансовой стратегии является обеспечение максимизации рыночной стоимости предприятия [35].

Как уже было показано выше, основная цель финансовой стратегии предприятия – рост стоимости бизнеса и благосостояния собственников, поэтому основная цель представляет собой достижение следующих четырех целей:

- обеспечение предприятия необходимыми финансовыми ресурсами, сбалансированности их потоков и на этой основе – обеспечение стабильности финансового развития;
- обеспечение должного уровня рентабельности основной (операционной) деятельности и получение оптимальной прибыли;
- удовлетворение материальных и социальных потребностей заинтересованных лиц;

- увеличение экономической добавленной стоимости (EVA).

На рисунке 2 представлена декомпозиция задач финансовой стратегии предприятия в соответствии с целями стратегического финансового развития [35].



Рисунок 2 - Задачи финансовой стратегии промышленного предприятия в соответствии с целями стратегического финансового развития

На первом уровне формируются задачи управления в рамках финансовой стратегии в соответствии с тремя основными видами деятельности любого хозяйствующего субъекта. Эти задачи, как правило, формализованы в виде соответствующих политик и являются тактическими в рамках финансовой стратегии.

Задачи второго уровня – это непосредственно используемые способы, инструменты и подходы к управлению различными аспектами финансовых ресурсов промышленных предприятий. Решение данных задач позволяет:

- провести анализ, планирование и прогнозирование операционной деятельности в соответствии со стратегическими ориентирами развития, а также контролировать финансовое положение предприятия;

- управлять собственными и заемными источниками финансовых ресурсов, то есть структурой и стоимостью капитала;

- управлять инвестициями и активами предприятия.

Необходимо выделить базовые элементы финансовой стратегии:

- стратегические цели финансовой деятельности организации, то есть описание в формализованном виде желаемых параметров ее стратегической финансовой позиции;

- результаты воздействия финансовой стратегии, выраженные в финансово-экономических показателях деятельности предприятия;

- период действия финансовой стратегии;

- полнота представления и способы формализации финансовой стратегии, при этом финансовая стратегия может быть представлена в виде системы тактических планов, программ, бюджетов;

- организационная структура системы управления финансами предприятия, представленная финансовой службой и моделями решения финансовых задач;

- кадровый состав финансовой службы;

- методы (финансового учета, анализа, планирования, прогнозирования, контроля, регулирования, бюджетирования) и инструменты управления финансовыми ресурсами (показатели устойчивости экономического состояния, отражающие наличие, размещение и использование финансовых ресурсов в целях достижения состояния с наилучшими параметрами в пределах выделенных средств, и методы их оценки; информационное обеспечение процесса управления финансовой деятельностью; технические средства управления);

- финансовые ресурсы и их характеристики;

- источники финансовых ресурсов;

- финансовые отношения предприятия;

- риски финансовой деятельности.

В целях наглядности базовые элементы финансовой стратегии представлены на рисунке 3.

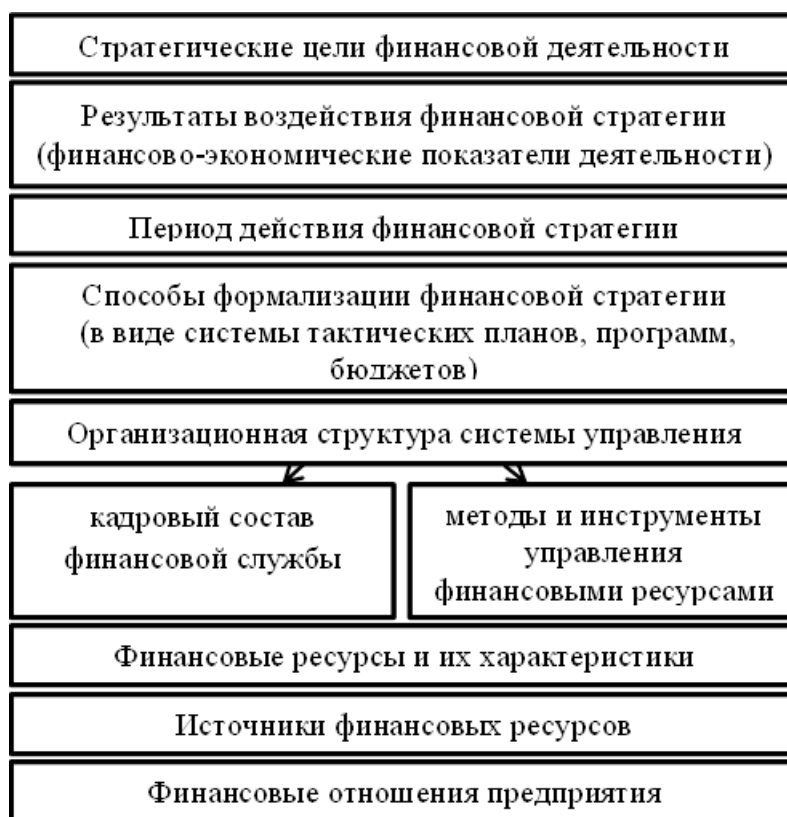


Рисунок 3 - Базовые элементы финансовой стратегии

Следовательно, финансовая стратегия конкретизирует цели финансовой деятельности, пути их достижения посредством выбора конкретных методов, средств, организационных механизмов и инструментов эффективного управления процессами формирования, распределения и использования финансовых ресурсов [22].

С позиции Хоминич И.П. финансовая стратегия включает в себя следующие компоненты:

- анализ финансового состояния и результатов финансово-хозяйственной деятельности;
- оптимизация структуры капитала предприятия;
- распределение прибыли и дивидендная политика;
- организация наличных и безналичных расчетов;

- налоговая и ценовая политика, политика в сфере эмиссии, купли-продажи ценных бумаг [38].

Используя подход Т.В. Гениберг, Н.А. Иванова, О.В. Полякова, охарактеризуем компоненты финансовой стратегии:

1. Стратегия на рынке ценных бумаг охватывает сектор формирования основного капитала предприятия (например, размещение акций компании, выпуск собственных облигаций и т.д.).

2. Стратегия на рынке денег охватывает сектор формирования оборотного капитала предприятия (финансовые отношения, связанные с краткосрочными денежными обязательствами фирмы, мобилизацией временно свободных денежных средств, покупка и реализация краткосрочных инвестиций).

3. Сектор формирования дополнительных направлений развития бизнеса и капитальных вложений (реальные инвестиции, финансовые инвестиции, интеллектуальные инвестиции).

4. Сектор формирования рентабельности фирмы, ее жизнеспособности и финансовой стабильности [38].

В своих публикациях Бланк И.А. выделяет следующие доминантные сферы (направления) финансового развития предприятия:

- стратегия формирования финансовых ресурсов, главной задачей которой является создание потенциала финансовых ресурсов предприятия, достаточного для удовлетворения потребностей, связанных с его развитием;

- инвестиционная стратегия, реализация которой позволяет рационально использовать финансовые ресурсы предприятия, правильно распределять их в зависимости от направлений и форм инвестирования, учитывая критерий соотношения риска и доходности;

- стратегия обеспечения финансовой безопасности предприятия, что позволяет обеспечивать финансовую устойчивость предприятия в процессе стратегического развития;

- стратегия повышения качества управления финансовой деятельностью предприятия в стратегической перспективе [2].

Отметим, что некоторые авторы выделяют скорее цели и функциональное назначение, чем элементы финансовой стратегии. Другие, считают, чтобы раскрыть экономическое содержание финансовой стратегии, необходимо определить ее объекты и субъекты, которые можно отнести к элементам [48].

К объектам финансовой стратегии следует отнести: собственный, заемный, привлеченный капиталы; текущие, инвестиционные издержки; прибыль; источники финансирования; объекты финансирования; расчеты; взаимоотношения с бюджетом.

Субъектами стратегии являются:

- менеджмент предприятия, принимающий решения о направлениях разработки стратегии и координирующий этот процесс;
- руководящий персонал и конкретные лица работники организации, непосредственно участвующие в разработке стратегии;
- сторонние специалисты, привлекаемые в целях оказания квалифицированного содействия;
- структурное подразделение предприятия, на которое непосредственно возложена разработка;
- само предприятие, в рамках которого создается стратеги [48].

Стоит отметить, что определяется финансовая стратегия предприятия его финансовой политикой и требует обобщения и систематизации их взаимосвязи и выделения особенностей в выработке и финансовой политики, и финансовой стратегии. В работах В.Б. Акулова, И.А. Бланка, Н.Г. Горицкой финансовая политика предприятия определяется как составная часть общей экономической политики и выражает совокупность базовых направлений эффективного формирования, распределения и использования финансовых ресурсов для достижения стратегических и тактических целей предприятия. Финансовая политика является основой для разработки финансовой стратегии. При этом предприятие в зависимости от направлений операционной и финансовой деятельности может реализовать несколько видов финансовой стратегии. Таким образом, фи-

нансовая политика предприятия в формализованном виде представлена совокупностью финансовых стратегий [20].

Ряд экономистов (Илышева Н.Н., Тимофеева Е.С., Игонина Л.Л.) подчеркивают временной характер достижения целей, поставленных в ходе разработки финансовой стратегии предприятия.

Поэтому в зависимости от периода времени, необходимого для реализации финансовой стратегии различают:

- генеральную финансовую стратегию;
- оперативную финансовую стратегию;
- стратегию выполнения отдельных стратегических задач (достижение частных стратегических целей) [3].

Генеральная финансовая стратегия разрабатывается сроком на 1 год. Она является частью общей стратегии предприятия и охватывает взаимоотношения с бюджетами всех уровней, образование и использование дохода, потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования. Генеральная финансовая стратегия решает проблемы, связанные с формированием и анализом годовой финансовой отчетности предприятия, дивидендной политикой, уплатой налога на прибыль, расчетом эффективности использования привлеченных финансовых ресурсов и т. д.

Под оперативной финансовой стратегией понимают текущее распределение и использование финансовых ресурсов (стратегия контроля за расходованием средств и мобилизацией внутренних резервов), обычно разрабатывается на квартал или месяц в рамках генеральной финансовой стратегии, детализирует ее. Она охватывает валовые доходы и поступления средств (расчеты с покупателями, поступления по кредитным операциям, доходы по ценным бумагам) и валовые расходы (платежи поставщикам, заработная плата, погашение обязательств перед бюджетами всех уровней и банками). Реализация данной стратегии создает возможность спрогнозировать на планируемый период обороты по денежным поступлениям и расходам.

Стратегия достижения частных целей заключается в умелом, качественном и быстром исполнении текущих финансовых операций, что во многом определяется кадровой составляющей предприятия, степенью подготовки и квалификации менеджеров, а также качеством организационной структуры управления предприятием [38].

Если обратиться к широко применяемой в научной литературе иерархии стратегий, то видно, что финансовая стратегия представляет собой одну из базовых функциональных стратегий.



Рисунок 4 - Место финансовой стратегии в иерархии стратегий

Исходя из данной концепции, формирование финансовой стратегии невозможно, если отсутствует общая (генеральная) стратегия развития, которая всегда задается «сверху». Именно в ней отражены основные направления развития компании в стратегическом периоде. Это может быть увеличение доли рынка, увеличение уровня рентабельности, диверсификация деятельности, инновационное развитие и т.д. Под эти направления и подстраивается функциональная финансовая стратегия, в которой отражаются определенные расчеты, показатели [19].

Являясь частью общей стратегии экономического развития предприятия, обеспечивающей в первую очередь развитие операционной деятельности, финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер. По отношению к операционной стратегии финансовая стратегия носит подчиненный

характер. Поэтому она должна быть согласована со стратегическими целями и направлениями операционной деятельности предприятия. Финансовая стратегия при этом рассматривается как один из главных факторов обеспечения эффективного развития предприятия в соответствии с избранной им корпоративной стратегией.

Вместе с тем, финансовая стратегия сама оказывает существенное влияние на формирование стратегического развития операционной деятельности предприятия. Это связано с тем, что основные цели операционной стратегии - обеспечение высоких темпов реализации продукции, рост операционной прибыли и повышение конкурентной позиции предприятия связаны с тенденциями развития соответствующего товарного рынка. Если тенденции развития товарного и финансового рынков не совпадают, может возникнуть ситуация, когда стратегические цели развития операционной деятельности предприятия не могут быть реализованы в связи с финансовыми ограничениями. В этом случае соответственно корректируется операционная стратегия предприятия.

Однако если посмотреть на стратегическое управление как систему, можно отметить, что финансовая стратегия обладает силой обратного воздействия, так как именно наличие или отсутствие необходимого количества финансовых ресурсов выступает решающим фактором при выборе, а в дальнейшем, и при реализации стратегических целей и задач [19].

Данная классификация стратегий не позволяет выделить отличительные особенности финансового управления, поэтому следует ее дополнить признаками, которые отражают принципы, достижимость цели, инструменты формирования финансовой стратегии и элементы, на которые они направлены [20]. Для этого необходимо выделить указанные классификационные признаки в части элементов и принципов управления. Так, И.А. Бланк выделяет финансовые стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла предприятия, Г.Б. Клейнер предлагает классифицировать финансово-инвестиционные стратегии в зависимости от структуры источников финансирования деятельности и развития предприятия.

В дополнение к данным признакам классификации финансовых стратегий следует использовать следующие (см. табл. 2):

- цель, достигаемая финансовой стратегией;
- инструменты реализации финансовой стратегии;
- функции финансового менеджмента,
- уровень принимаемых стратегических решений.

Таблица 2 – Классификация финансовых стратегий [36]

Признак	Вид финансовых стратегий
Цель, достигаемая финансовой стратегией	Стратегии, направленные на обоснование и формирование необходимого уровня финансовых ресурсов для достижения общесистемных целей. Стратегии, определяющие направления достижения рационального уровня финансовых ресурсов. Стратегии, направленные на поиск внешних источников финансирования с минимальной стоимостью. Стратегии, направленные на обоснование механизмов и инструментов эффективного использования финансовых ресурсов для различных видов и сфер деятельности экономического объекта. Стратегии, оптимизирующие денежный оборот экономической системы. Стратегии, обеспечивающие эффективный уровень прибыли и капитала экономического объекта во временном периоде. Стратегии, ориентированные на формирование оптимальной структуры капитала
Инструменты реализации финансовой стратегии	Стратегия диверсификации финансовой деятельности компании. Стратегия концентрации финансовой деятельности компании. Стратегия интеграции финансовой деятельности компании
Этап жизненного цикла предприятия	Стратегия ускоренного (интенсивного) роста потенциала компании. Стратегия ограниченного роста потенциала компании. Стратегия сокращения (сжатия)
Источники финансирования и условия их привлечения	Стратегии, использующие собственные источники формирования финансовых ресурсов. Стратегии, использующие заемные источники формирования финансовых ресурсов. Стратегии, использующие смешанные источники формирования финансовых ресурсов
Функции финансового менеджмента	Стратегия управления активами. Стратегия управления капиталом. Стратегия управления инвестициями (инвестиционная стратегия). Стратегия управления денежными потоками. Стратегия управления финансовыми рисками. Стратегия антикризисного финансового управления (антикризисная финансовая стратегия)
Уровень стратегических решений	Корпоративные (портфельные, базовые) стратегии. Конкурентные стратегии. Функциональные стратегии.

Процесс разработки и реализации финансовой стратегии организации осуществляется по следующим этапам.

1. Определение общего периода формирования финансовой стратегии.
2. Исследование факторов внешней финансовой среды.
3. Оценка сильных и слабых сторон предприятия, определяющих особенности его финансовой деятельности.
4. Комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия.
5. Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия.
6. Разработка целевых стратегических нормативов финансовой деятельности.
7. Принятие основных стратегических финансовых решений.
8. Оценка разработанной финансовой стратегии.
9. Обеспечение реализации финансовой стратегии.
10. Организация контроля реализации финансовой стратегии [19].

В связи с этим следует отметить, что в процессе разработки и реализации финансовой стратегии используются различные стратегические методы и инструменты, которые следует подробнее рассмотреть в данной работе.

Таким образом, в работе изучено содержание понятия «финансовая стратегия», а также сущность и место финансовой стратегии в системе стратегического управления.

На основе анализа опубликованных научных работ российских и зарубежных ученых уточнено понятие «финансовая стратегия». Под финансовой стратегией в системе стратегического управления следует понимать важнейший вид функциональной стратегии организации, обеспечивающий финансовыми ресурсами основные направления развития ее деятельности путем формирования долгосрочных финансовых целей, выбора наиболее эффективных путей их достижения, адекватной корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды.

Делая вывод о роли финансовой стратегии в стратегическом развитии компании, можно сказать, что она является одной из важнейших составляющих стратегического управления, обладает выраженным воздействием на общую стратегию фирмы, но ее цели и функции всегда направлены на реализацию генеральной стратегии, на достижение главных стратегических целей и задач по развитию компании. Поэтому разработка и реализация финансовой стратегии организации должна быть органически встроена в деятельность по подготовке и реализации общей стратегии развития.

Таким образом, представляется целесообразным рассмотреть стратегические методы и инструменты разработки и реализации финансовой стратегии организации.

1.2 Обзор стратегических методов разработки и реализации финансовой стратегии организации

Прежде чем начать рассматривать стратегические методы разработки и реализации финансовой стратегии, необходимо определить этапы процесса стратегического управления, что в общем виде можно представить следующим образом:

1. Стратегический финансовый анализ.
2. Формулирование миссии и финансовых целей организации.
3. Формирование стратегических финансовых альтернатив.
4. Стратегический выбор.
5. Реализация финансовой стратегии.
6. Оценка и контроль выполнения финансовой стратегии.

Наглядно механизм разработки и реализации любой стратегии, в частности и финансовой, представлен в виде построения модели на рисунке 5.

Каждому из этапов соответствуют свои методы стратегического управления, которые необходимо далее рассмотреть подробнее.

Предопределяющим и обосновывающим этапом в процессе стратегического планирования и разработки финансовой стратегии является стратегиче-

ский финансовый анализ. Стратегический финансовый анализ представляет собой процесс изучения влияния факторов внешней и внутренней среды на результативность осуществления финансовой деятельности предприятия с целью выявления особенностей и возможных направлений ее развития в перспективном периоде.

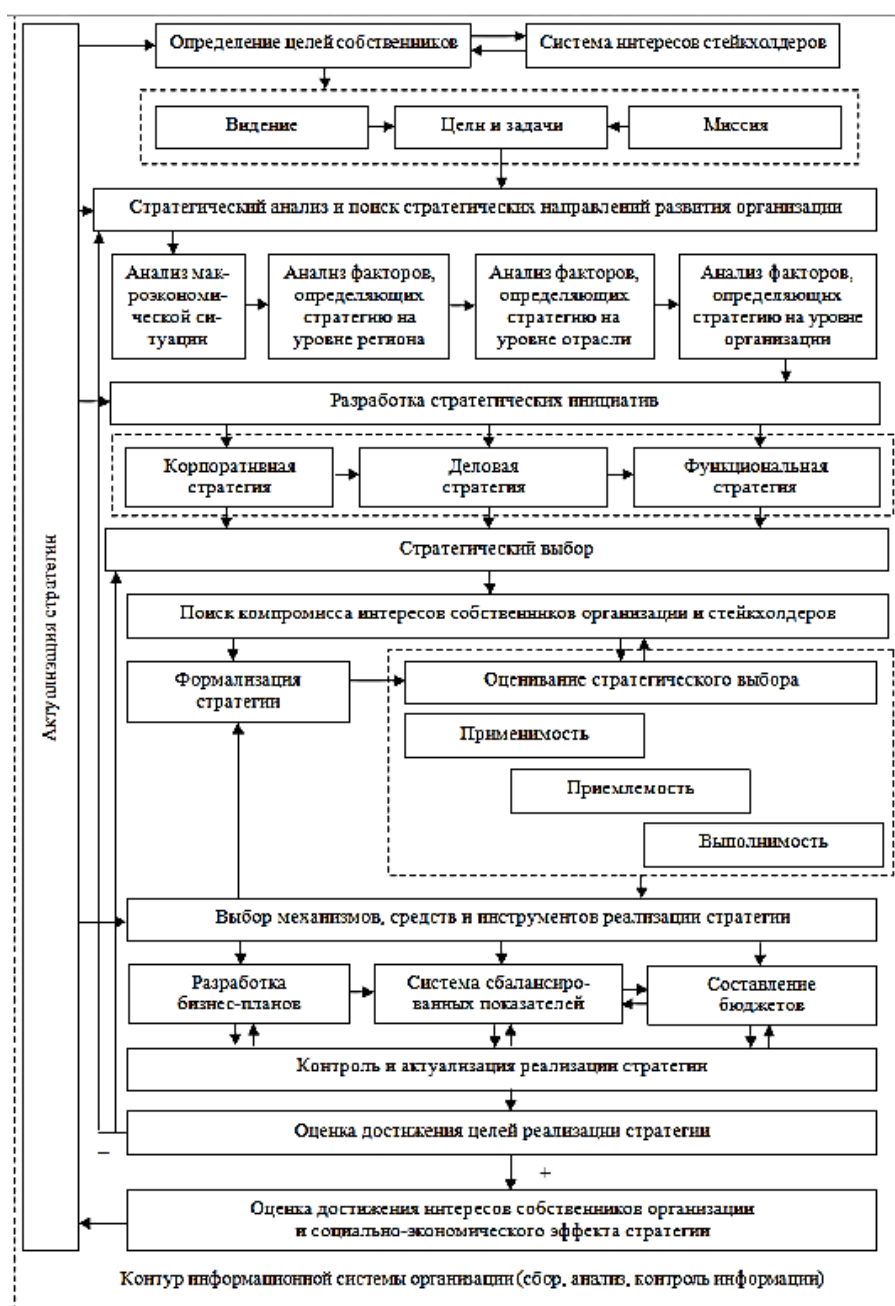


Рисунок 5 - Механизм и этапы разработки и реализации стратегии [9]

Особенностью осуществления стратегического финансового анализа является то, что он является не только ретроспективным, но и прогнозным, то есть оценивает перспективное состояние финансового потенциала предприятия

под воздействием возможных изменений отдельных факторов и условий [25]. Это определяет необходимость использования специальных методов проведения такого анализа, которые составляют основу его методического аппарата. Система основных методов стратегического финансового анализа и область их применения представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Система основных методов стратегического финансового анализа и область их применения

Основные методы стратегического финансового анализа	Область применения методов		
	Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния	Анализ факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния	Анализ факторов внутренней финансовой среды
SWOT-анализ	+	+	+
PEST-анализ	+		
SNW-анализ			+
Портфельный анализ		+	+
Сценарный анализ	+	+	+
Экспертный анализ	+	+	+

Конечным продуктом стратегического финансового анализа является модель стратегической финансовой позиции предприятия, которая всесторонне и комплексно характеризует предпосылки и возможности его финансового развития в разрезе каждой из стратегических доминантных сфер финансовой деятельности.

После детального стратегического финансового анализа компания приступает к этапу формирования и формулирования миссии и ключевых финансовых целей организации. Необходимо отметить, что этот этап играет важную роль в процессе стратегического управления, поскольку корректно и точно сформулированные цели являются основой эффективной финансовой стратегии.

На этапе формирования миссии и финансовых целей компания располагает следующими методами: «мозговой штурм», «дерево целей», SMART-метод (использование данного метода при целеполагании подразумевает наличие ограниченного, но достаточного количества целей для эффективного функционирования компании, при этом цели соответствуют пяти ключевым прин-

ципам – они конкретны, измеримы, достижимы, реалистичны и определены по времени).

Разработанная система финансовых целей и целевых нормативов служит критерием оценки успеха или неудачи реализации финансовой стратегии предприятия в предстоящем периоде.

Следующим этапом стратегического управления является формирование стратегических финансовых альтернатив, которое включает в себя выработку серии стратегических альтернатив, исходя из сформулированных финансовых целей компании, преимуществ и недостатков, внешних возможностей и угроз, выявленных в результате стратегического финансового анализа. Этот этап стратегического управления осуществляется в основном с помощью матричных методов. Их диапазон достаточно широк: метод Бостонской консалтинговой группы, метод «Мак-Кинси», модели ADL/LC, И. Ансоффа, Г. Стейнера, Д.Абея, метод кривых освоения (опытные кривые), метод жизненного цикла товара, анализ «разрывов» (GAP-анализ) и др. [43].

Необходимо также отметить, что, несмотря на наличие методов разработки финансовой стратегии, необходимо наличие высококвалифицированного менеджмента для разработки и принятия эффективных решений [46].

Следующим этапом является выбор наиболее подходящей из сгенерированных стратегических альтернатив. Классические подходы предполагают использование методов факторного анализа, моделирования, сценариев, анализа ликвидности, расчетно-конструктивный метод, сравнительный, экспертные и прочие [8]. А в качестве критериев отбора могут выступать темп роста или абсолютная сумма прироста чистого денежного потока, уровень рентабельности собственного капитала, уровень финансового риска и др.

Однако в условиях высокого динамизма внешней среды, а также значительного количества факторов, оказывающих влияние на деятельность компаний, процесс стратегического выбора должен сопровождаться разработкой системы критериев и выбора на их основе наиболее эффективной финансовой стратегии. Таким образом, задача стратегического выбора сводится к задаче

многокритериального выбора. При этом самым методически сложным моментом является разработка критериев выбора, поскольку они должны формироваться, исходя из отраслевых и рыночных особенностей отрасли, целей и перспектив самой компании, а также с учетом внешних ограничений и возможностью их оценки.

Сформировав критерии выбора, необходимо осуществить сам выбор на основе составления адекватной модели, что может быть сделано с помощью следующих методов: многокритериальной теории полезности (MAUT); методов аналитической иерархии (АНР); методов, основанных на теории нечетких множеств; группы методов Электра (ELECTRE); вербального анализа решений (ВАР); метода простой многокритериальной оценки SMART [24].

Далее следует составление программы стратегического финансового развития предприятия. Такая программа должна отражать основные результаты стратегического финансового выбора предприятия и обеспечивать их синхронизацию по доминантным сферам и сегментам стратегического финансового развития, а также по срокам реализации отдельных взаимозависимых стратегических решений. Программа не должна содержать жестко детерминированных действий по обеспечению стратегических целей финансового развития предприятия, обозначая только направления этих действий. Разработанная программа стратегического финансового развития предприятия должна быть утверждена собственниками и высшими руководителями предприятия.

Этап реализации финансовой стратегии, являющийся недостаточно проработанным в плане методического обеспечения. Зачастую в компаниях возникает проблема именно на этом уровне – перехода от стратегии к конкретным действиям. Особенно остро эта проблема стоит в крупных вертикально-интегрированных компаниях, где возникает необходимость декомпозиции целей и задач по различным хозяйственным единицам, уровням управления и т.д. [33].

Единого подхода к методам реализации стратегии, в том числе финансовой, на настоящий момент не существует. Некоторые авторы выделяют два метода реализации стратегии: бюджетирование и управление по целям.

Бюджетирование подразумевает составление плана распределения ресурсов по статьям их поступления и использования на основе определения объемов продаж, составления и корректировки оперативных смет по отделам и подразделениям [17].

Управление по целям (метод МВО) подразумевает в рамках реализации финансовой стратегии выработку четких, кратко сформулированных целей и планов по их достижению, систематический контроль результатов и корректирующие меры в случае необходимости.

Также к современным методам реализации финансовой стратегии относятся методы сетевого планирования (сетевая диаграмма, диаграмма Ганта), бизнес - инжиниринг и пр.

К методом стратегического контроля можно отнести использование сбалансированной системы показателей, стратегического и внутреннего аудита.

Оценка эффективности стратегии на настоящий момент является методически плохо проработанным аспектом стратегического управления. Возрастающее число публикаций по этому вопросу говорит об актуальности данной темы.

Таким образом, можно сделать вывод, что, несмотря на то, что современные компании России стремятся обеспечить высокоэффективное стратегическое управление, существуют проблемы методического обеспечения, которые необходимо решить [14].

Поэтому в целях совершенствования и оптимизации номенклатуры инструментов стратегического управления требуется объективная всесторонняя оценка места и роли каждого из существующих инструментов с точки зрения их использования при решении всей совокупности задач стратегического менеджмента.

В связи с этим, необходимо использовать новую модель классификации инструментов стратегического управления организацией, учитывающую интегральные возможности каждого из инструментов при решении конкретного круга задач стратегического управления с использованием конкретных методов экономического анализа. Данная классификация представлена на рисунке 6.

Инструменты стратегического управления	Решаемые задачи стратегического управления предприятием						Методы анализа		
	Обоснование и корректировка ограничений номенклатуры прогнозируемых факторов	Анализ факторов внутренней и внешней среды	Формирование стратегического плана и его корректировка	Разработка планов реализации стратегии, процесс реализации	Контроль за реализацией стратегии	Контроль обоснованности ограничений номенклатуры прогнозируемых факторов	экономический анализ	статистический анализ	математический анализ
Жизненный цикл товаров		x					x		
Дерево целей			x				x		
Модель Менделоу «заинтересованное лицо»			x				x		
Метод анализа «GAP»			x	x			x		
Модель 5 конкурентных сил Портера		x					x		
Бюджетирование				x			x		
План-фактный, факторный анализ				x	x		x	x	
Анализ затрат (ABC-анализ, анализ цель-факт-отклонения, CVP-анализ), экономический анализ производства и реализации товаров (работ, услуг), анализ финансовых результатов, разработка разнообразной бухгалтерской и налоговой политики					x		x		
Концепция управления по целям		x					x		
Использование средних и относительных величин	x			x		x		x	
Наблюдения и опросы экспертов предприятия по специальным методикам (диагностические интервью)	x					x		x	
Корреляционный и регрессивный анализ, экстраполяция тенденций	x				x	x		x	
Система сбалансированных показателей (ССП)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
SWOT-анализ		x	x						x
Портфельный анализ (матрица БКГ «Рост – доля риска», «Привлекательность отрасли – позиция в конкуренции» Мак-Кинси, «Конкурентная позиция – технологическая позиция» Артур Д. Литтл, «Стратегическое развитие» Интернэшнл Харвестер компании, «Дженерал Электрик»)			x						x
STEP – анализ		x							x
Модель Du Pont	x					x			x
Многофакторная модель Э. Альтмана		x	x						x
Прогнозирование спроса		x							x
Комплексный анализ производственно-финансовой деятельности		x							x

Рисунок 6 - Классификация инструментов стратегического управления

Данная классификация инструментов стратегического управления наглядно позиционируют ее в качестве универсального и многопланового инструмента, который используется при решении большинства задач как стратегического, так и оперативного управления предприятием, а также выполняет ко-

ординирующую роль по обеспечению сбалансированности и оптимальности всего набора показателей, сформированного другими инструментами стратегического и оперативного управления.

Стоит отметить, что в данной классификационной модели явное преимущество по масштабу решаемых задач стратегического управления предприятием и используемым методам анализа имеет именно сбалансированная система показателей, основное назначение которой – обеспечение разработки показателей и контроль выполнения финансовой стратегии.

Таким образом, видится целесообразным в работе подробнее рассмотреть сбалансированную систему показателей, как методику реализации финансовой стратегии и контроля ее выполнения.

1.3 Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации и контроля финансовой стратегии организации

Модель разработки и внедрения финансовой стратегии нуждается в системе управления реализацией стратегии и контроля. Наиболее известной на сегодня методикой в этой области является Сбалансированная Система Показателей (ССП, Balanced Scorecard, BSC), разработанная профессорами Гарвардского университета Д. Нортоном и Р. Капланом.

Создатели данной методики характеризуют ее как инструмент, позволяющий трансформировать миссию и стратегию организации в исчерпывающий набор показателей эффективности, которые служат для стратегического управления и контроля [52].

Разработчики CCP не претендовали на то, что предложенная ими система из четырех координат (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала) полностью описывает все бизнес-пространство предприятия. Они обосновали, что система оценки современной компании должна включать в себя, по крайней мере, четыре указанные проекции. При этом традиционная структура сбалансированной системы показателей может

модифицироваться, в зависимости от конкретной ситуации в разных компаниях могут быть приняты и другие измерения [49].

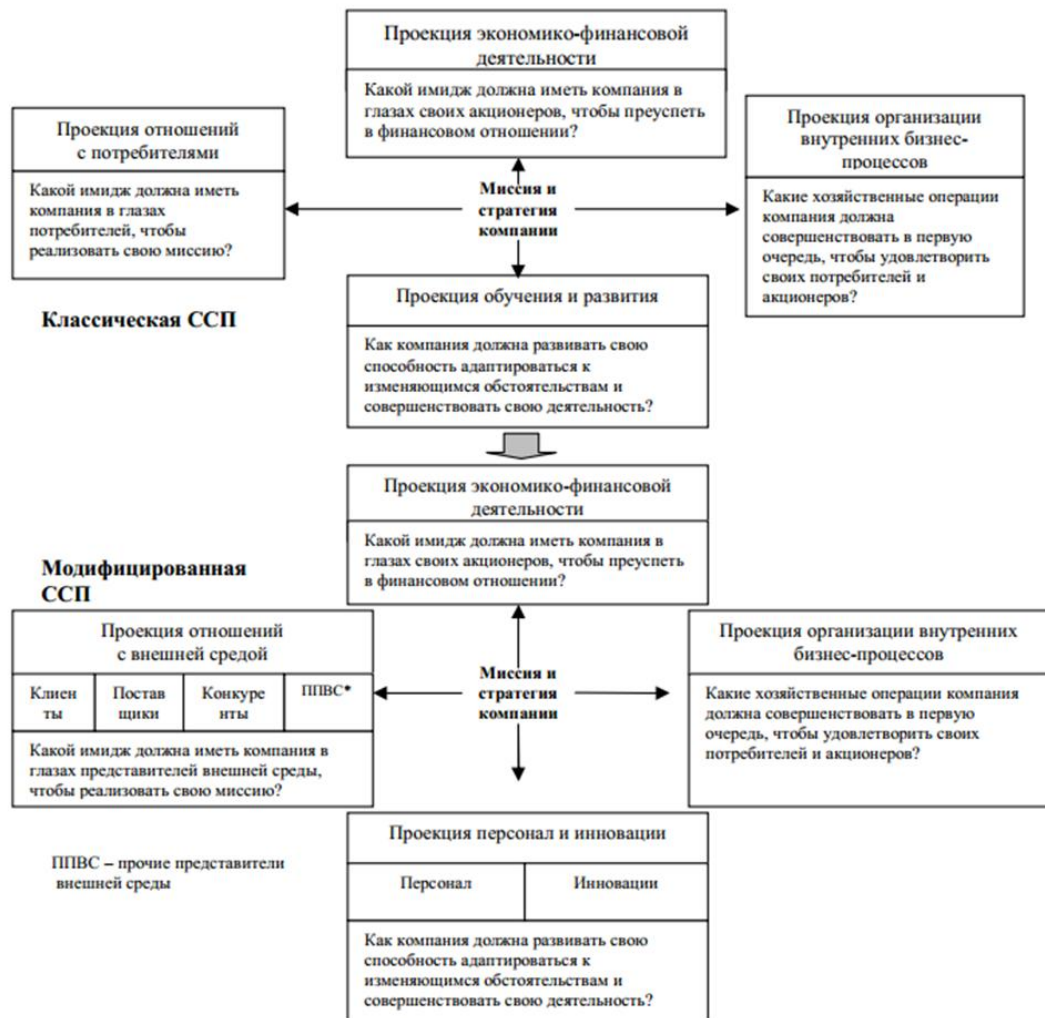


Рисунок 7 - Классическая и модифицированная ССП

Суть ССП формулируется на основе следующих положений:

- только финансовых показателей недостаточно для полного и всестороннего описания состояния предприятия, их необходимо дополнить другими показателями [52];
- данная система может быть использована в качестве комплексного индикатора состояния предприятия, а также как система управления, обеспечивающая связь между стратегическими начинаниями собственников и операционной деятельностью менеджмента предприятия [11].

Главная задача ССП состоит в увеличении акционерной стоимости компании [4].

Основные идеи ССП звучат следующим образом:

- компания успешна только в случае планомерного развития, то есть достижение цели осуществляется путем создания и реализации стратегических планов;
- действия всей компании должны быть скоординированы таким образом, чтобы реализовать цели с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки;
- управлять можно тем, что поддается измерению. У менеджера каждого уровня должен быть набор ключевых показателей эффективности, которыми он оперирует в своей деятельности [34].

Построение системы стратегического менеджмента на основе ССП предполагает реализацию пяти принципов стратегически ориентированной организации.

1. Перевод стратегии на операционный уровень. ССП предлагает формализованную модель стратегии, которая делает корпоративное видение будущего достоянием всех сотрудников.

2. Стратегическое соответствие планов и целей подразделений целям компании. Любая компания состоит из подразделений, каждое из которых имеет свой план развития. ССП позволяет обеспечить необходимую взаимосвязь стратегических планов подразделений и ориентировать их на достижение стратегических целей компании.

3. Стратегия как повседневная работа каждого сотрудника. Стратегические цели компании поэтапно каскадируются на более низкие уровни управления: в департаменты, управления, службы, отделы компании, отдельным сотрудникам - выстраиваются цепочки взаимосвязанных целей от уровня компании до уровня работника. Цели каждого уровня управления и каждого сотрудника ориентированы на достижение целей компании. Достигая своих индивидуальных целей, персонал реализует стратегию компании.

4. Стратегия как непрерывный процесс. ССП предполагает внедрение практики регулярных стратегических совещаний менеджеров для обсуждения

стратегии и хода ее реализации. Стратегию можно корректировать по мере необходимости, а не в конце года, как это было принято прежде. ССП позволяет связать между собой стратегию и процесс составления бюджета и тем самым обеспечить необходимое финансирование стратегических инициатив в плановом порядке, а не по остаточному принципу.

5. Активизация изменений как результат активного руководства. Применение ССП - это проект для изменений. Залогом успеха являются активное участие в проекте руководителей высшего звена управления, готовность вкладывать в проект значительные усилия и время.

Преимущество сбалансированной системы показателей состоит в комплексном и системном подходе к управлению реализацией стратегии, к интеграции стратегического планирования и операционной деятельности организации, что подтверждает масштаб ее внедрения во многих странах мира [45].

Многие организации, внедряющие ССП, оказываются в условиях, когда данная система перестает работать, несмотря на то, что стратегия формализована, стратегическая карта разработана, система показателей сформирована. При этом не были достигнуты желаемые результаты реализации поставленных целей, а руководство не получает информацию по всем направлениям деятельности организации [50].

Подобная ситуация возникает, поскольку сбалансированная система показателей, как правило, существует самостоятельно и какая-либо связь с остальными элементами управления организации отсутствует. Поэтому необходима адаптация ССП к другим, уже существующим элементам системы управления [10]. Интегрированная структура управления организаций должна включать в себя все возможные виды таких взаимосвязей.

В целях эффективной работы организации необходимо сочетать имеющуюся методику внедрения ССП с системой стратегического управления. На рисунке 8 представлена структура внедрения сбалансированной системы показателей в систему стратегического управления [51].

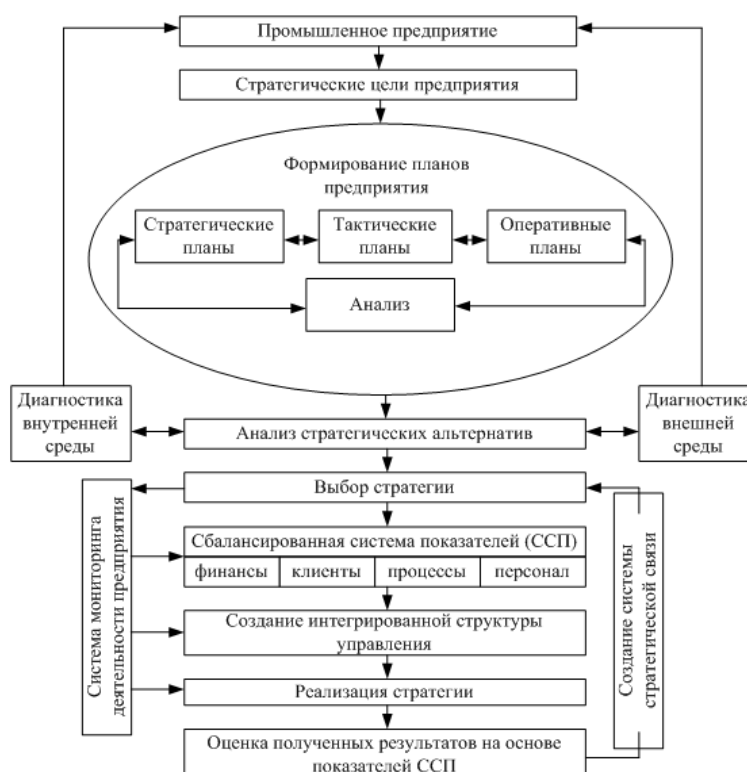


Рисунок 8 - Структура внедрения ССП в систему стратегического управления предприятия

При этом целесообразно включение в организационную структуру компании отдела стратегического развития, в функции которого будет входить интеграция ССП с системой планирования внутри организации, постоянный мониторинг каждого этапа ее внедрения, а также обеспечение обратной связи и стратегического информационного процесса [23].

Таким образом, сбалансированная система показателей является эффективным инструментом стратегического и оперативного управления развитием организации. Она позволяет трансформировать стратегические цели компании в показатели бизнес-процессов и конкретных действий сотрудников на каждом уровне управления и последовательно контролировать процесс реализации финансовой стратегии [27].

В связи с вышеизложенным, во второй главе работы необходимо подробно рассмотреть методику разработки сбалансированной системы показателей организации.

2 Методические основы использования сбалансированной системы показателей и финансового анализа в разработке и реализации финансовой стратегии организации

2.1 Методика разработки и внедрения сбалансированной системы показателей

Результаты проведенного в первой главе диссертации сравнительного анализа существующих методов разработки и внедрения стратегии свидетельствуют о том, что наиболее эффективной является сбалансированная система показателей. ССП имеет ряд несомненных достоинств, среди которых, в первую очередь, нужно отметить высокую адаптивность к изменениям внешних условий функционирования организации, а также единство финансовых и нефинансовых индикаторов деятельности.

Основное назначение ССП - обеспечение разработки показателей и контроль выполнения стратегии. При помощи ССП удастся сделать реализацию стратегии, в том числе и финансовой, регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала [18].

Для того чтобы раскрыть возможности использования ССП в разработке и реализации стратегии организации, дадим краткую характеристику ее основных элементов, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Характеристика основных элементов ССП [16]

Элемент ССП		Содержание	
1		2	
Стратегические цели	общие	что нужно достичь	
	специфические или факторы успеха	как и за счет чего может быть обеспечено достижение общих целей	
		базовые	дифференциаторы
		отражают характеристики предложения ценности потребителям, которые должны соответствовать среднерыночным стандартам	определяют характеристики предложения ценности, которые должны создавать конкурентное преимущество за счет особенностей предложения от аналогичных предложений конкурентов

Продолжение таблицы 4

1	2
Ключевые показатели результативности (KPI)	количественно оцениваемые результаты деятельности отдельных работников, подразделений и организации в целом по достижению поставленных целей
Критерии	целевые (желаемые) значения по каждому (KPI)
Инициативы или программы и проекты развития	мероприятия, которые необходимо реализовать для обеспечения достижения конкретным (KPI) целевого значения, определяемого соответствующим критерием
Стратегическая карта	стратегические цели организации, объединенные причинно-следственными связями
Счетная карта	представленная в форме таблицы информация о стратегических целях, ключевых показателях результативности, критериях и инициативах по каждому из выделенных аспектов деятельности организации

Опыт создания ССП российских и западных организаций позволил описать типовой механизм ее разработки и внедрения. Построение и внедрение данной системы включает в себя этапы, представленные на рисунке 9 [47].

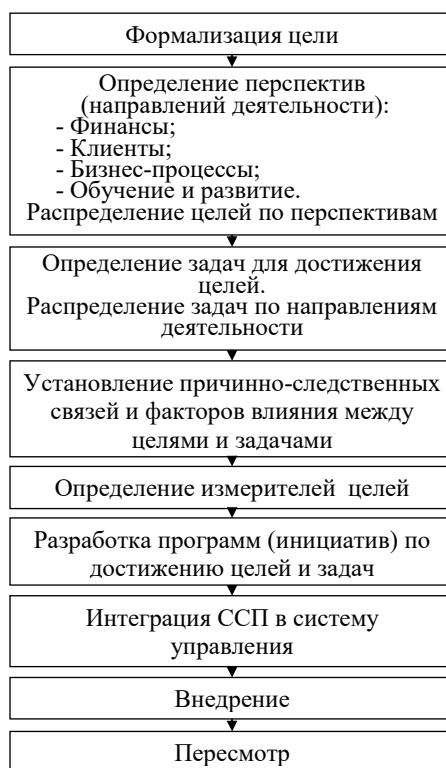


Рисунок 9 - Этапы разработки и внедрения ССП

1. Формализация цели. Понимание и согласование общих задач, которые стоят перед компанией - первый и необходимый шаг в построении стратегически ориентированной организации.

2. Определение перспектив, распределение целей по перспективам. Следующий этап - определение направлений деятельности, необходимых для реализации стратегических целей.

Направлениями деятельности (асpekтами, составляющими), необходимыми для достижения установленной цели, будут являться: «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Обучение и развитие».

3. Определение задач, решаемых для достижения целей и распределение их по направлениям деятельности. На этом этапе происходит дальнейшее уточнение задач, выполнение которых ведет к достижению основной цели. После того, как определены необходимые направления деятельности, для каждого из них формулируются основные задачи.

4. Установление причинно-следственных связей и факторов влияния между целями и задачами. Выяснить влияние выполнения задач на достижение цели и определить взаимосвязи между задачами, не менее важно, чем понять общие цели деятельности. Определение факторов влияния необходимо для приведения задач и целей к единой системе и завершает этап создания карты стратегических задач, логически связанной со стратегической целью организации.

5. Определение измерителей целей. Степень выполнения каждой стратегической задачи и общей цели должна измеряться определенными показателями, выраженными в цифрах.

Стоит отметить, что сбалансированная система показателей каждой организации уникальна, но по каждому аспекту может быть в качестве ориентира рекомендован перечень наиболее часто используемых показателей, представленных в таблице 5.

Таблица 5 – Ключевые показатели эффективности по направлениям деятельности [16]

Аспект ССП	Рекомендуемые KPI
Финансы	Рыночная стоимость организации, денежный поток, рентабельность (активов, инвестиций, инвестируемого и акционерного капитала, продаж), стоимость активов (общая и на 1 работника), объем продаж и прибыль от новых продуктов, доходность инвестиций, финансовые коэффициенты (ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости)
Клиенты	Доли рынка в целевых сегментах, индексы удовлетворенности потребителей, количество потребителей, количество новых и потерянных клиентов, объем повторных продаж, расходы на обслуживание одного потребителя
Внутренние бизнес-процессы	Показатели результативности, стоимости, времени и качества процессов
Обучение и развитие персонала	Инвестиции в подготовку и переподготовку персонала, средний срок обучения персонала, индекс удовлетворенности работников, количество рационализаторских предложений на одного работника

В рамках построения ССП показатели эффективности определяются для каждой задачи и имеют нормативное значение, свидетельствующее о достижимости цели в необходимые сроки.

На основе показателей и их нормативных значений, а также допустимых границ отклонений от целевого значения, формируются карты сбалансированных показателей, количественно измеряющие эффективность бизнес-процессов и сроки достижения требуемых результатов.

6. Разработка программ (инициатив) по достижению целей и задач. Согласование с менеджерами. Целевые программы разрабатываются для осуществления изменений на наиболее проблемных участках деятельности организации, где значения показателей не могут достичь существенного улучшения в рамках управления текущей деятельностью [15].

На данном этапе завершается процесс разработки сбалансированной системы показателей.

Для наглядности представим в формализованном виде макет сбалансированной системы показателей в таблице 6.

Таблица 6 – Макет ССП развития организации [28]

Аспект ССП	Ключевая проблема	Стратегическая цель	Показатель	Целевое значение показателя	Стратегическое мероприятие
Финансы	Какие цели необходимо поставить исходя из финансовых ожиданий собственников и инвесторов				
Клиенты	Какие цели относительно требований клиентов необходимо поставить для обеспечения достижения финансовых целей				
Внутренние бизнес-процессы	Какие цели относительно бизнес-процессов необходимо поставить для достижения финансовых и клиентских целей				
Обучение и развитие персонала	Какие цели относительно обучения и развития персонала необходимо поставить для достижения целей бизнес-процессов, клиентских целей и, в конечном итоге, финансовых целей				

Матричное представление процесса формирования сбалансированной системы показателей в целом представлено в таблице 7.

Таблица 7 - Матричное представление процесса формирования ССП в целом

Аспект ССП (i)	Этапы формирования ССП (j)				
	Определение стратегических целей деятельности организации	Построение стратегической карты	Выбор показателей	Определение целевых значений показателей	Разработка стратегических мероприятий
1	2	3	4	5	6
Финансы	Определение стратегических финансовых целей организации	Построение стратегической финансовой карты	Выбор финансовых показателей	Определение целевых значений финансовых показателей	Разработка стратегических финансовых мероприятий

Продолжение табл.7

1	2	3	4	5	6
Клиенты	Определение стратегических клиентских целей	Построение стратегической клиентской карты	Выбор клиентских показателей	Определение целевых значений клиентских показателей	Разработка стратегических клиентских мероприятий
Внутренние бизнес-процессы	Определение стратегических целей внутренних бизнес-процессов	Построение стратегической карты внутренних бизнес-процессов	Выбор показателей внутренних бизнес-процессов	Определение целевых значений показателей внутренних бизнес-процессов	Разработка стратегических мероприятий применительно к внутренним бизнес-процессам
Обучение и развитие персонала	Определение стратегических целей обучения и развития персонала организации	Построение стратегической карты обучения и развития персонала	Выбор показателей обучения и развития персонала	Определение целевых значений показателей обучения и развития персонала	Разработка стратегических мероприятий в области обучения и развития персонала

7. Интеграция ССП в систему управления. На основе разработанных показателей распределяются трудовые и финансовые ресурсы, устанавливается зона ответственности за выполнение задач. ССП интегрируется в планово-бюджетную систему организации и в управленческую отчетность.

8. Внедрение. На этом этапе реализуется план изменений, и система управления организацией начинает функционировать на основе разработанной концепции ССП.

9. Пересмотр. ССП не может не развиваться вместе с организацией. Выполнение задач, резкие изменения на рынке требуют анализа и коррекции сбалансированной системы показателей. Пересмотр и коррекция ССП в зависимости от скорости изменений в организации проводится в среднем раз в год [10].

Таким образом, рассмотрена последовательность этапов разработки и внедрения традиционной методики сбалансированной системы показателей. В дальнейшем в работе необходимо акцентировать внимание на формировании финансовой составляющей сбалансированной системы показателей и использовании финансового анализа в стратегическом управлении финансами.

2.2 Методика сбалансированной системы показателей в разработке и реализации финансовой стратегии организации

Результаты разработки финансовой стратегии организации наиболее удобно конкретизировать в виде финансовой составляющей ее сбалансированной системы показателей, создающей механизм реализации финансовой стратегии.

Формирование финансовой составляющей ССП по аналогии с разработкой самой сбалансированной системы показателей в целом включает в себя ряд последовательных этапов, которые в работе рассматриваются ниже.

0) Выявление ключевой проблемы.

Современная теория финансового менеджмента действует на основе предположения о том, что первичной целью бизнеса является максимизация материального благосостояния собственников или акционеров, то есть максимизация рыночной стоимости организации, которая для акционерного общества выражается в максимизации курса его обыкновенной акции. Выдвижение этого тезиса обусловлено тем, что именно максимизация богатства собственников (акционеров) упорядочивает соотношение всех других целей деятельности организации и гарантирует, что в долгосрочной перспективе инвесторы будут обеспечивать организацию капиталом [44].

Именно поэтому финансовая стратегия организации, являясь компонентом ее общей экономической стратегии, должна быть направлена на успешное достижение сформулированной ранее первичной цели бизнеса, представляющей собой ключевую финансовую проблему.

Отметим, что решение ключевой финансовой проблемы, то есть максимизации материального благосостояния собственников организации, требует формулирования соответствующих стратегических финансовых целей.

1. Определение стратегических финансовых целей деятельности организации.

Определение финансовыми менеджерами главной стратегической финансовой цели и составляющих ее более частных, конкретных стратегических финансовых целей на основе ключевой финансовой проблемы.

При этом необходимо помнить, что сам процесс разработки финансовой составляющей сбалансированной системы показателей проясняет стратегические финансовые цели и определяет критические параметры их достижения, а стратегические цели, включаемые в финансовую составляющую ССП, во многом специфичны и индивидуальны для каждой организации в конкретных условиях места и времени, их нельзя заменять другими. Они позволяют перевести финансовую составляющую общей стратегии (финансовую стратегию) в набор конкретных целевых формулировок, относимых к финансовой составляющей ССП.

Кроме того, необходимо обратить внимание на двойную роль стратегических финансовых целей и измеряющих их показателей: с одной стороны, они определяют финансовые результаты, ожидаемые от реализации стратегии, а с другой – являются базовыми при определении целей и показателей остальных составляющих ССП.

Важным моментом при определении стратегических финансовых целей является необходимость выбора, на что следует сделать основной упор: на получение прибыли или на генерирование потока денежных средств. Если внимание акцентируется на получении прибыли, то финансовые показатели, измеряющие достижение стратегических финансовых целей, будут основаны на прибыли. Если же внимание акцентируется на генерировании денежного потока, то финансовые показатели, измеряющие достижение стратегических финансовых целей, будут основаны на потоке денежных средств. При этом окончательное решение зависит от ситуации в конкретной организации.

Следует также учитывать, что главная стратегическая финансовая цель может существенно варьироваться в зависимости от стадии жизненного цикла организации, к которым принято относить рост, устойчивое состояние и сбор «урожая» (см. табл. 8).

Таблица 8 – Зависимость главной стратегической финансовой цели от стадии жизненного цикла организации [32]

Стадия жизненного цикла организации	Описание стадии	Инвестиции на данной стадии	Главная стратегическая финансовая цель
Рост	Данную стадию организация проходит в начале своего жизненного цикла. Денежный поток может иметь отрицательные значения, а рентабельность инвестиций – быть низкой, так как средства идут на инвестирование в нематериальные активы, либо капитализируются для внутренних целей	Долгосрочные вложения в нематериальные активы. Инвестиции в будущее развитие могут превзойти доходы, получаемые от ограниченного объема существующих продукции, услуг и клиентов	Динамичный рост объемов продаж и дохода (притока денежных средств) в целевом сегменте рынка
Устойчивое развитие	Большая часть организаций еще нуждается в инвестировании и реинвестировании, но обязана демонстрировать превосходную рентабельность инвестиций. Предполагается, что организация не только сохраняет существующую долю рынка, но и с каждым годом увеличивает ее	Инвестиционные проекты направлены на ликвидацию узких мест, расширение производственных мощностей и постоянное совершенствование бизнеса.	Получение максимальной прибыли (чистого денежного потока) от продаж и чистой прибыли (результативного чистого денежного потока) на инвестированный капитал
Сбор «урожая»	Инвестиции, осуществленные на двух предыдущих стадиях, дают регулярный доход	Бизнес требует вложений только для эксплуатации оборудования и поддержания существующих мощностей, но не для строительства новых и их расширения	Максимальный возврат денежного потока в компанию (или же получения прибыли)

При этом главная стратегическая финансовая цель каждой из трех рассмотренных стадий жизненного цикла организации может делиться на более частные стратегические финансовые цели, к которым относятся:

- рост дохода (денежного притока) и расширение структуры деятельности;
- сокращение затрат (денежного оттока) и увеличение производительности;
- оптимизация использования активов и инвестиций;
- эффективное управление финансовыми рисками.

Однако указанные выше стратегические финансовые цели имеют определенную специфику достижения на той или иной стадии жизненного цикла организации и поэтому могут описываться различными показателями.

2. Построение стратегической финансовой карты.

Стратегические финансовые цели взаимосвязаны. Определение и документирование причинно-следственных связей между отдельными стратегическими финансовыми целями является одним из основных элементов финансовой составляющей ССП, так как отражают наличие зависимостей между стратегическими финансовыми целями [29].

Стратегическая финансовая карта - графический документ, отражающий причинно-следственные связи между стратегическими финансовыми целями. Значимость построения стратегической финансовой карты для формирования финансовой составляющей ССП представлена на рисунке 10.

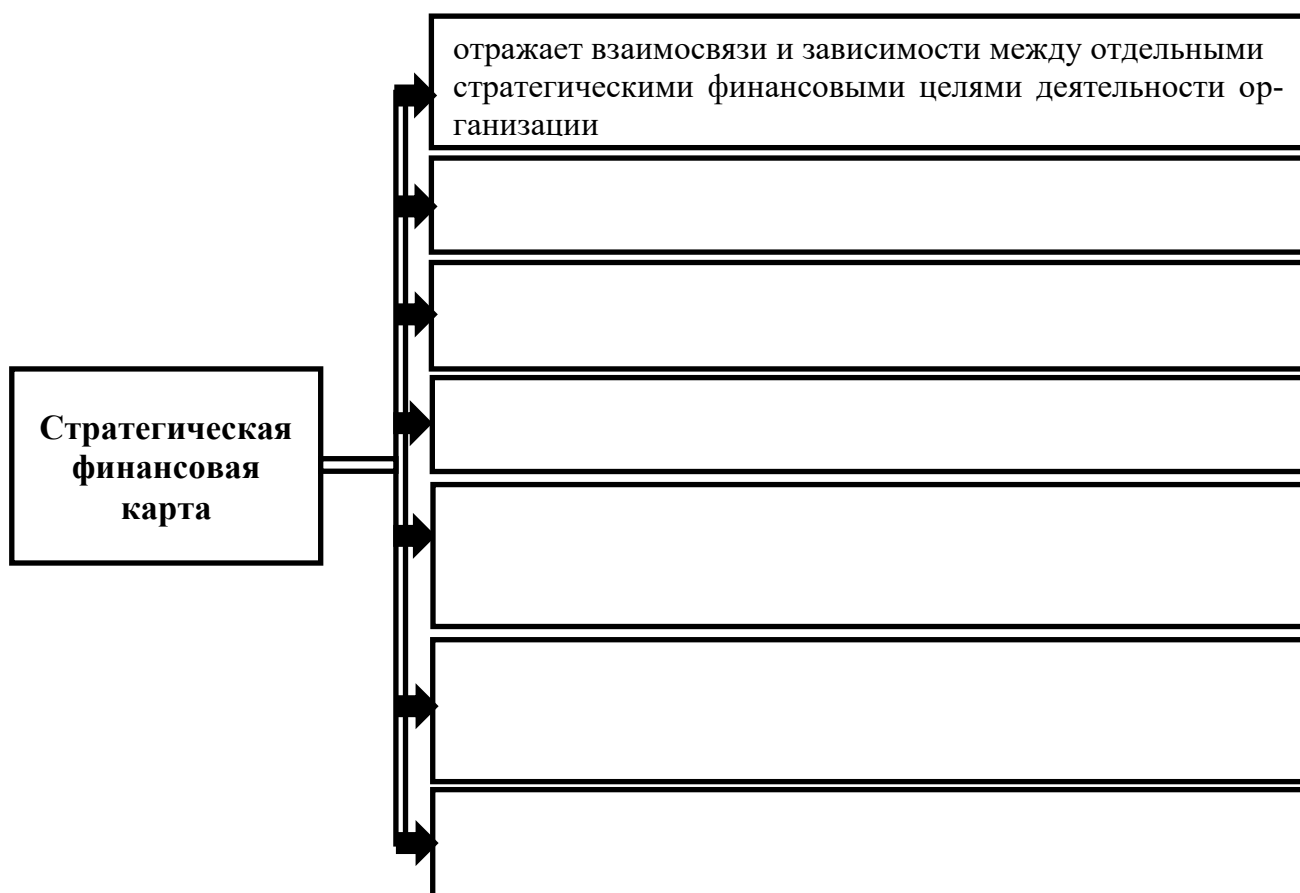


Рисунок 10 – Значимость построения стратегической финансовой карты организации

В качестве примера на рисунке 11 приведем стратегическую финансовую карту, отражающую взаимосвязи между сформулированными четырьмя стратегическими финансовыми целями, являющимися во многом универсальными для всех типов организаций [26].

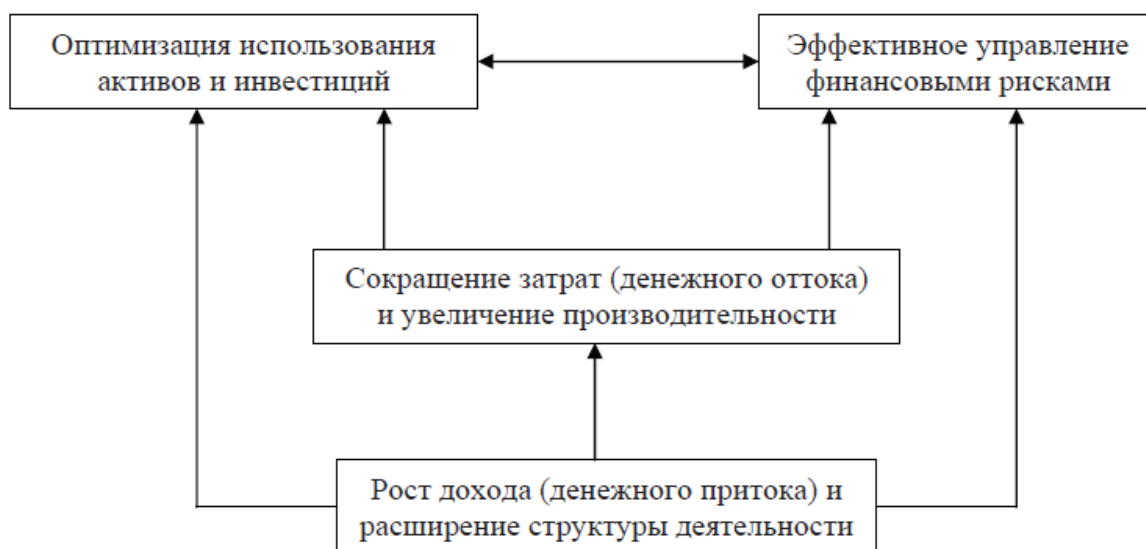


Рисунок 11 - Пример стратегической финансовой карты

3. Выбор финансовых показателей

Завершение построения стратегической финансовой карты позволяет перейти к выбору показателей финансовой составляющей сбалансированной системы.

Финансовые показатели необходимы для четкого и однозначного выражения содержания стратегических финансовых целей, а также для определения степени их достижения. Путем измерения стратегических финансовых целей обеспечивается развитие управляемого объекта в намеченном финансовом направлении.

Для обеспечения однозначного понимания достижения поставленных стратегических финансовых целей для каждой из них рекомендуется использовать не более двух (в редких случаях не более трех, а в исключительных – не более четырех) показателей.

Рассмотрение достаточно большого числа предварительных финансовых показателей позволяет уже на раннем этапе понять, какие показатели должны быть включены в финансовую составляющую сбалансированной системы. Что-

бы те или иные финансовые показатели могли быть использованы в системе управления финансами, должно иметься их описание (определения, формулы, параметры). Уже имеющиеся финансовые показатели должны быть подвергнуты проверке на пригодность (например, источники данных, частота замера значений, наличие плановых значений и т. п.). Что касается финансовых показателей, не имеющих в наличии, то процедура расчета их значений должна быть отработана заранее.

В качестве примера выделим некоторые общие финансовые показатели, измеряющие стратегические финансовые цели на каждой из трех рассмотренных стадий жизненного цикла организации и сведем их в общую таблицу 9.

Таблица 9 - Общие показатели финансовой составляющей ССП по стадиям жизненного цикла организации [30]

Стадия жизненного цикла организа- ции	Стратегическая финансовая цель			
	Рост дохода (денежного притока) и расширение структуры деятельности	Сокращение затрат (денежного оттока) и увеличение производительности	Оптимизация использования активов и инвестиций	Эффективное управление финансовыми рисками
1	2	3	4	5
Рост	<ul style="list-style-type: none"> -Темп роста выручки (денежного притока) от продаж. -Выручка (денежный приток) от продажи отдельных видов продукции. -Выручка (денежный приток) от продаж отдельным клиентам. -Доля выручки (денежного притока) от продажи новых видов продукции в общей выручке (денежном притоке) от продаж 	<ul style="list-style-type: none"> -Темп роста расходов (денежного оттока), связанных с текущей деятельностью. -Соотношение выручки (денежного притока) от продаж и среднесписочной численности работников 	<ul style="list-style-type: none"> -Соотношение выручки (денежного притока) от продаж и средней суммы инвестиций в текущую деятельность. -Соотношение всех доходов (суммарного денежного притока) и средней суммы всех активов 	<ul style="list-style-type: none"> - Среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации выручки (денежного притока) от продаж. - Среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации расходов (денежного оттока) от текущей деятельности
Устойчивое состояние	<ul style="list-style-type: none"> -Прибыль (чистый денежный поток) от продажи каждого вида продукции. -Прибыль (чистый денежный поток) от продаж каждому клиенту 	<ul style="list-style-type: none"> -Темп роста прямых расходов (денежного оттока, связанного с прямыми расходами). -Темп роста косвенных расходов (денежного оттока, связанного с косвенными расходами) 	<ul style="list-style-type: none"> -Темп роста прямых расходов (денежного оттока, связанного с прямыми расходами). -Темп роста косвенных расходов (денежного оттока, связанного с косвенными расходами) 	<ul style="list-style-type: none"> -Доля постоянных расходов в полной себестоимости (доля постоянного денежного оттока в общем денежном оттоке, связанном с текущей деятельностью). -Эффект операционного рычага. -Эффект финансового рычага

Продолжение табл. 9

1	2	3	4	5
Сбор «урожая»	-Темп роста прибыли (чистого денежного потока) от продаж. -Темп роста чистой прибыли(результативного чистого денежного потока)	-Темп роста себестоимости (денежных расходов, связанных с производством и продажей) изделия. -Соотношение прибыли (чистого денежного потока) от продаж и среднесписочной численности работников	-Длительность финансового (денежного) цикла. -Соотношение прибыли (чистого денежного потока) от продаж и средней суммы инвестиций в интеллектуальный и человеческий капитал. -Доля активов, совместно используемых несколькими подразделениями организации	- Среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации прибыли (чистого денежного потока) от продаж. - Среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации чистой прибыли (результативного чистого денежного потока)

4. Определение целевых значений финансовых показателей

После окончания выбора показателей финансовой составляющей сбалансированной системы необходимо определить их целевые значения. Дело в том, что только после установления целевого значения финансового показателя та или иная стратегическая финансовая цель считается полностью описанной. Целевые значения финансовых показателей должны быть жесткими, но вполне достижимыми.

Определение целевых значений финансовых показателей с методической точки зрения осуществляется, как правило, путем предварительной разработки с последующим обсуждением достижением согласия в ходе совещания. Его можно комбинировать с моделированием бизнес-плана. Тем не менее, в любом случае необходимо соблюдать следующий принцип: сбалансированность стратегических финансовых целей должна отражаться в сбалансированности целевых значений описывающих их показателей.

5. Разработка стратегических финансовых мероприятий

Определив целевые значения финансовых показателей ССП, можно перейти к разработке стратегических финансовых мероприятий.

Стратегические финансовые мероприятия – это мероприятия, имеющие тесную привязку к стратегическим финансовым целям, определенным для финансовой составляющей ССП. Стратегические финансовые мероприятия позволяют конкретизировать стратегические финансовые цели и связать финансовую

стратегию с операционными задачами финансовых менеджеров. Тем самым реализуется ключевая идея финансовой составляющей сбалансированной системы показателей – перевод финансовой стратегии в конкретные финансовые действия (операции). Поэтому финансовая составляющая ССП организации начинает реально действовать только после реализации стратегических финансовых мероприятий.

В качестве стратегических финансовых мероприятий могут фигурировать внутренние инвестиционные проекты или другие события, не относящиеся к оперативной финансовой деятельности и требующие значительного объема финансовых ресурсов. К числу таких мероприятий можно отнести, например, приобретение компании или внедрение системы бюджетирования подразделений.

В итоге стратегические финансовые мероприятия становятся основой для распределения денежных средств в рамках реализации финансовой стратегии. Другими словами, определение стратегических финансовых мероприятий предполагает сопоставление представлений о стратегических финансовых целях с имеющимися финансовыми ресурсами. Тем самым организация еще раз проходит тест на реализуемость намеченных стратегических финансовых целей. Такая работа может повлечь ревизию стратегических финансовых целей, определенных до разработки стратегических финансовых мероприятий.

Как правило, ни у одной организации нет в достаточном объеме финансовых ресурсов, необходимых для реализации всех возможных стратегических финансовых мероприятий, что неизбежно приводит к необходимости расстановки приоритетов. В этой ситуации привязка финансовых мероприятий к стратегической системе финансовых целей позволяет оценить текущие и потенциальные инвестиционные проекты и программы не только с точки зрения финансовых притоков и оттоков, но и с точки зрения их вклада в реализацию разработанной финансовой стратегии. Такая работа облегчает достижение консенсуса относительно того, какие стратегические финансовые мероприятия с

точки зрения объема имеющихся финансовых ресурсов должны быть реализованы в первую очередь, а какие следует отложить [31].

На основе разработанных стратегических финансовых мероприятий формируются стратегические финансовые бюджеты. Тем самым происходит увязка стратегического финансового планирования с оперативным планированием (прежде всего, с бюджетированием).

Разработанная финансовая составляющая сбалансированной системы показателей может быть представлена, как и сама ССП, в виде таблицы (см. табл.10).

Таблица 10 – Образец формы финансовой составляющей сбалансированной системы показателей [30]

Ключевая проблема финансовой составляющей сбалансированной системы показателей	Стратегическая финансовая цель	Финансовый показатель	Целевое значение	Стратегическое финансовое мероприятие
Какие стратегические финансовые цели поставить, чтобы обеспечить максимизацию материального благосостояния собственников организации?				

Таким образом, завершив рассмотрение порядка формирования финансовой составляющей сбалансированной системы, перейдем к раскрытию вопросов финансового анализа входящих в нее показателей.

2.2.1 Финансовый анализ в разработке и реализации финансовой стратегии организации

Применительно к разработке и реализации финансовой стратегии финансовый анализ включает в себя целевое прогнозирование, сравнительную оценку и диагностику значений финансовых коэффициентов сбалансированной системы показателей.

Очевидно, что решение ключевой проблемы финансовой стратегии должно предполагать, помимо всего прочего, обеспечение достаточной устойчивости финансового состояния организации, которое выражается в поддержании необходимых (целевых) значений наиболее существенных показателей оценки ее статического финансового состояния (финансовых коэффициентов) в долгосрочной перспективе (в течение 5 лет и более). В частности, к ним можно отнести ряд коэффициентов имущественного положения, финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности, оборачиваемости, рентабельности, рыночной активности.

Поэтому вполне логично включение упомянутых выше финансовых коэффициентов в финансовую составляющую ССП в качестве ее результативных показателей (финансовых коэффициентов ССП) наряду с наиболее значимыми абсолютными, то есть факторными, показателями. Абсолютные показатели отражают результаты хозяйственной деятельности организации и содержатся в бухгалтерском балансе, отчете о финансовых результатах и других формах бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Необходимо произвести соответствующий финансовый анализ, на основе результатов которого разрабатываются мероприятия по улучшения финансового состояния организации в долгосрочной перспективе (стратегические финансовые мероприятия), базирующиеся на долгосрочном целевом прогнозе ее финансовых потоков.

Таким образом, в основе проведения финансового анализа деятельности в данном случае лежит модель финансовых потоков организации, представленная в достаточно обобщенном виде на рисунке 12.

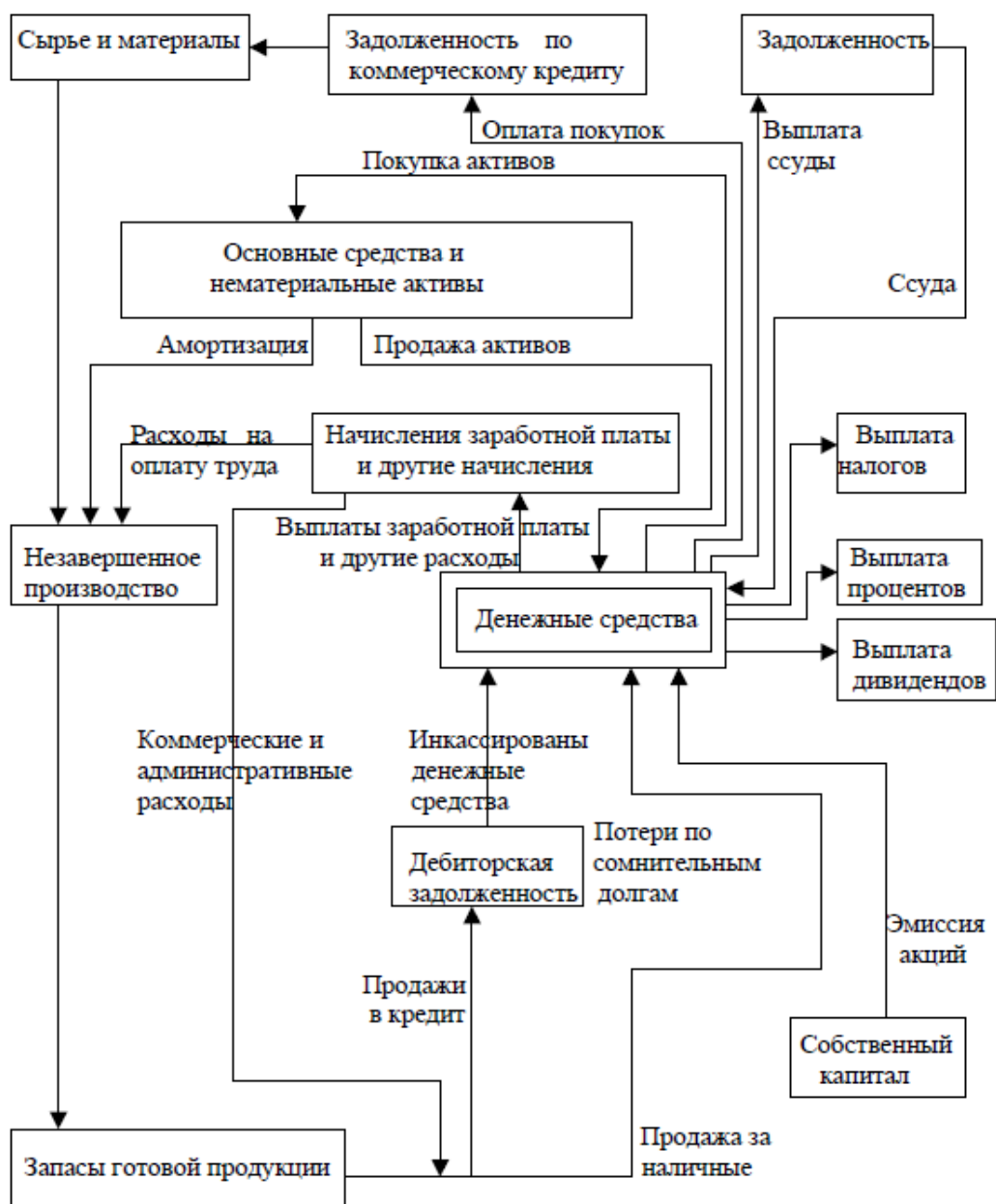


Рисунок 12- Модель финансовых потоков организации [32]

Блок-схема алгоритма финансового анализа, проводимого при разработке финансовой стратегии организации, представлена на рисунке 13.

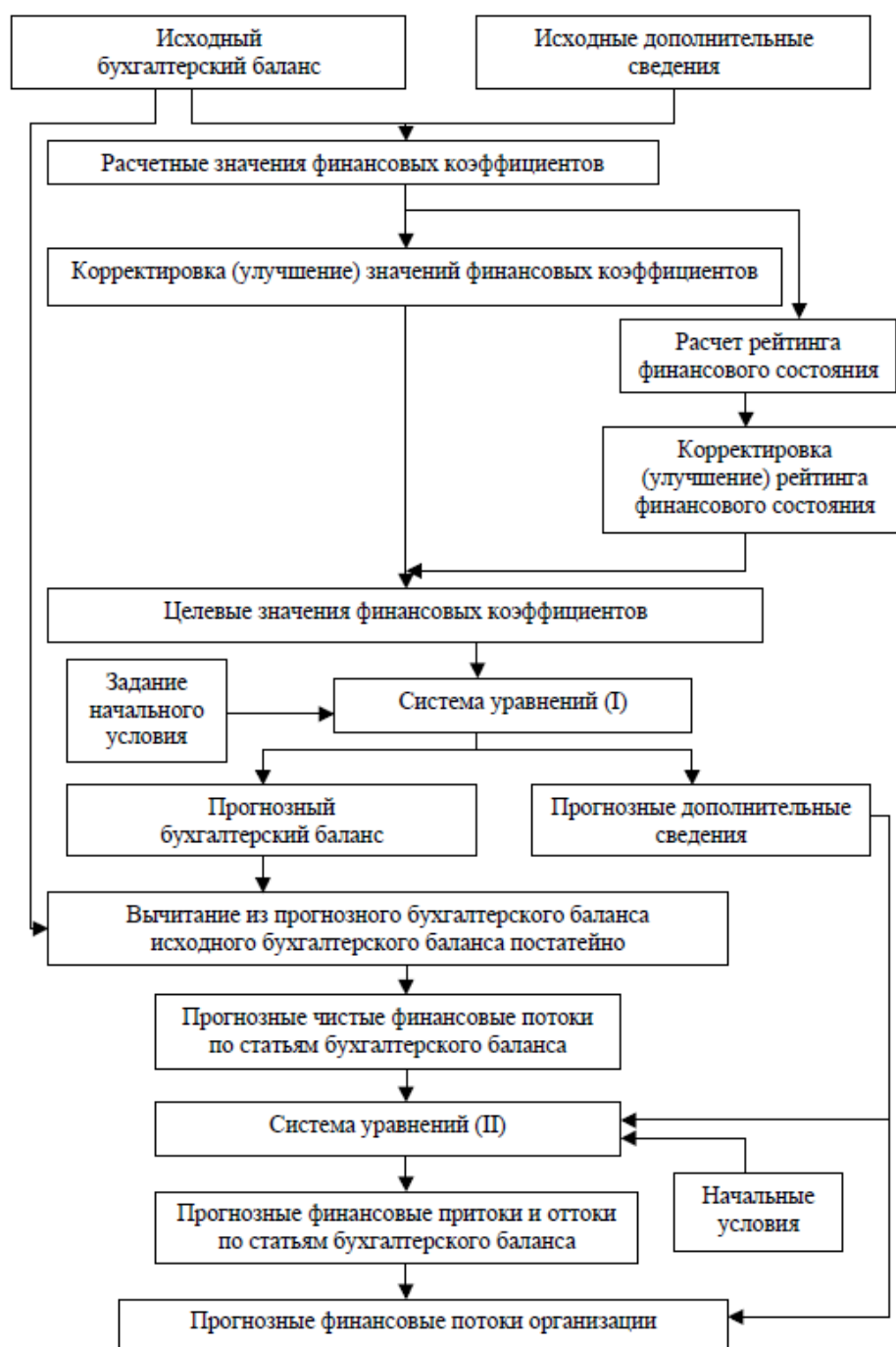


Рисунок 13 - Блок-схема алгоритма финансового анализа, проводимого при разработке финансовой стратегии организации [31]

Финансовый анализ, блок-схема алгоритма которого представлена выше, должен включать в себя следующие взаимосвязанные основные этапы:

1. На основе информации исходного бухгалтерского баланса (предварительно адаптированного к системе финансовых потоков организации) и дополнительных сведений (показателей отчета о финансовых результатах и других

форм бухгалтерской отчетности) рассчитываются значения финансовых коэффициентов.

2. Проводится корректировка (улучшение) значений одного или нескольких финансовых коэффициентов в случае их неудовлетворительности. Она возможна и через корректировку рейтинга финансового состояния организации, если он рассчитывается. В этом случае корректировка может проводиться двумя путями: подгонкой значений коэффициентов под желаемый рейтинг или заданием необходимого рейтинга непосредственно и расчетом на его основе значений финансовых коэффициентов. Итог корректировки - целевые значения финансовых коэффициентов, устанавливаемые финансовыми менеджерами организации в интересах ее собственников и других ключевых заинтересованных лиц.

3. Задается начальное условие, которым является значение наиболее устойчивого или предсказуемого параметра, имеющегося в бухгалтерском балансе и дополнительных сведениях.

4. Исходя из измененных значений финансовых коэффициентов и начального условия, решается система уравнений (1), решения которой - прогнозные бухгалтерский баланс и дополнительные сведения с улучшением финансового состояния организации.

5. Вычитанием из прогнозного бухгалтерского баланса исходного бухгалтерского баланса получают прогнозные чистые финансовые потоки по статьям бухгалтерского баланса.

6. Формируется информационная база для последующих расчетов, в которую входят прогнозные чистые финансовые потоки по статьям бухгалтерского баланса и прогнозные дополнительные сведения (выручка, затраты на производство и реализацию продукции, показатели прибыли, дивиденды в случае предприятия акционерного типа и т. д.), являющиеся финансовыми потоками по своей экономической природе.

Следует отметить, что для финансовых потоков по статьям бухгалтерского баланса справедливы соотношения:

$$K_i = H_i + \Pi_i - O_i; \quad (1)$$

$$\Delta\Phi_i = K_i - H_i = \Pi_i - O_i; \quad (2)$$

где: K_i - прогнозное значение (на конец прогнозируемого периода) i -й статьи бухгалтерского баланса;

H_i - исходное значение (на начало прогнозируемого периода) i -й статьи бухгалтерского баланса;

Π_i - прогнозируемый приток средств по i -й статье бухгалтерского баланса (финансовый приток) за период;

O_i - прогнозируемый отток средств по i -й статье бухгалтерского баланса (финансовый отток) за период;

$\Delta\Phi_i$ - прогнозируемое изменение i -й статьи бухгалтерского баланса за период (чистый финансовый поток).

7. Составляется система уравнений (2), увязывающая прогнозные дополнительные сведения, прогнозные чистые финансовые потоки, а также финансовые притоки и оттоки по статьям бухгалтерского баланса в рамках математической модели финансовых потоков организации.

8. Задаются начальные условия, так как число неизвестных превышает число уравнений, - значения наиболее предсказуемых финансовых притоков и оттоков.

9. Согласно прогнозным дополнительным сведениям, прогнозным чистым финансовым потокам по статьям бухгалтерского баланса и начальным условиям решается система уравнений (2). Ее решения - прогнозные финансовые притоки и оттоки по статьям бухгалтерского баланса.

10. Прогнозные финансовые притоки и оттоки по статьям бухгалтерского баланса и прогнозные дополнительные сведения объединяются в единую систему прогнозных финансовых потоков организации, отражающих все виды ее хозяйственной деятельности. Прогнозирование возможно на любой временной интервал [31].

Таким образом, итогом всех расчетов является долгосрочный прогноз финансовых потоков (притоков и оттоков) организации на предстоящий пери-

од, позволяющих скорректировать ее финансовое состояние в лучшую сторону в рамках разрабатываемой финансовой стратегии. Он может быть представлен в виде таблицы, упрощенная форма которой представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Прогнозные финансовые потоки организации на период действия финансовой стратегии [31]

Наименование финансового потока	Величина, тыс. руб.
Приток нематериальных активов Отток нематериальных активов Приток основных средств Отток основных средств Приток сырья и материалов Отток сырья и материалов ... Приток собственного капитала Отток собственного капитала Приток задолженности Отток задолженности ... Поток выручки Поток прибыли от продаж Поток чистой прибыли Поток выплат налогов Поток выплат процентов Поток дивидендов ...	
Итого инвестиции: • приток • отток Итого финансирование: • приток • отток	

В ходе финансового анализа может быть разработано несколько вариантов долгосрочного целевого прогноза финансовых потоков и соответствующих им комплексов стратегических финансовых мероприятий, по итогам рассмотрения которых, отбирается один наиболее приемлемый из них вариант для практической реализации.

Прогнозирование финансовых показателей сбалансированной системы носит целевой характер и заключается в изначальном установлении или корректировке целевых значений финансовых показателей сбалансированной системы. Также в рамках прогнозирования определяются конкретные пути достижения целевых значений показателей, либо в разработке мероприятий, направ-

ленных на устранение возникших отклонений между фактическими и целевыми значениями финансовых показателей сбалансированной системы в будущем. При этом сначала прогнозируются общие (результативные) финансовые показатели, а затем уже на их основе - факторные показатели финансовой составляющей ССП.

Результаты прогнозирования финансовых показателей сбалансированной системы представляются в виде таблицы (см. табл. 12).

Таблица 12 - Результаты прогнозирования финансовых показателей сбалансированной системы [31]

Финансовый показатель сбалансированной системы	Фактическое значение	Целевое значение	Отклонение		Комментарий
			абсолютное	относительное, %	

По окончании периода действия финансовой стратегии могут быть выполнены сравнительная оценка и диагностика отклонений финансовых коэффициентов ССП (при наличии указанных отклонений).

Сравнительная оценка финансовых показателей сбалансированной системы предполагает сопоставление их фактических и целевых значений, определение отклонений фактических от целевых значений финансовых показателей ССП и качественную оценку этих отклонений (см. табл.13).

Таблица 13 - Сравнительная оценка финансовых показателей сбалансированной системы [30]

Финансовый показатель сбалансированной системы	Целевое значение	Фактическое значение	Отклонение		Качественная оценка отклонения
			абсолютное	относительное, %	

При этом качественная оценка выявленных отклонений фактических значений финансовых показателей сбалансированной системы во многом зависит от их величины (см. табл. 14).

Таблица 14 – Примерная качественная оценка отклонений фактических от целевых значений финансовых показателей ССП

Величина отклонения, %	Качественная оценка отклонения
До ± 1	Несущественное
От ± 1 до ± 5	Существенное
От ± 5 до ± 10	Значительное
От ± 10 до ± 20	Серьезное
± 20 и более	Очень серьезное

Диагностика отклонений финансовых коэффициентов ССП имеет своей основой причинно-следственные связи, объединяющие показатели ССП, включая ее финансовую составляющую, в единое целое - сбалансированный комплекс результативных (общих) показателей и определяющих их факторов (факторов достижения результатов).

Общие финансовые показатели являются ключевыми показателями финансовых результатов, характерны для многих организаций и отраслей, рассматриваются в качестве базовых параметров и служат для отсроченной оценки.

Факторы достижения финансовых результатов - это уникальные для каждой конкретной организации показатели опережающей финансовой оценки, отражающие ее финансовую стратегию. Без них невозможно понять, как были достигнуты общие финансовые показатели. Кроме того, с помощью только общих финансовых показателей нельзя на ранних этапах оценить, насколько успешно реализуется финансовая стратегия организации. И, наоборот, факторы достижения финансовых результатов без соответствующих финансовых показателей могут способствовать лишь краткосрочным улучшениям производственного процесса, но не отражают их влияния на финансовые результаты [30].

При этом результативные показатели более частных составляющих ССП (клиентской, внутренних бизнес-процессов, а также обучения и развития персонала) могут рассматриваться в качестве факторов, определяющих отклонения факторных показателей более общей финансовой составляющей.

В процессе диагностики отклонений финансовых показателей сбалансированной системы выявляются факторы достижения финансовых результатов,

оказавшие наиболее существенное влияние на отклонение общих, или результативных, финансовых показателей ССП, а также определяется его величина. При этом целесообразно обратить внимание на то, что финансовые коэффициенты являются конечными, то есть наиболее общими, показателями ССП [32].

В связи с этим их факторная модель, блок-схема которой в самом общем виде представлена на рисунке 14, включает в себя в качестве конечных (наиболее общих) показателей финансовые коэффициенты ССП и семь уровней определяющих их факторов:

- факторы 1-го уровня - факторные (то есть абсолютные) показатели финансовой составляющей ССП;
- факторы 2-го уровня - результативные показатели клиентской составляющей и некоторые результативные показатели составляющей внутренних бизнес-процессов ССП;
- факторы 3-го уровня - факторные показатели клиентской составляющей и некоторые факторные показатели составляющей внутренних бизнес-процессов ССП;
- факторы 4-го уровня - некоторые результативные показатели составляющих внутренних бизнес-процессов и обучения и развития персонала ССП;
- факторы 5-го уровня - некоторые факторные показатели составляющих внутренних бизнес-процессов и обучения и развития персонала ССП;
- факторы 6-го уровня - некоторые результативные показатели составляющей обучения и развития персонала ССП;
- факторы 7-го уровня - некоторые факторные показатели составляющей обучения и развития персонала ССП.



Рисунок 14 - Блок-схема факторной модели финансовых коэффициентов ССП в разрезе ее отдельных составляющих [32]

Результаты расчетов влияния факторных показателей на отклонение определяемых ими финансовых коэффициентов ССП представляются в форме таблицы (табл. 15).

Таблица 15 - Результаты расчетов влияния факторов на отклонение результативных финансовых показателей сбалансированной системы [30]

Результативный финансовый показатель ССП	Абсолютное значение	Влияние факторных показателей											
		1-го уровня			2-го уровня			...			7-го уровня		
		...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

По итогам расчетов делаются соответствующие выводы.

Таким образом, выявляется влияние на степень реализации финансовой стратегии организации остальных элементов ее общей экономической стратегии: клиентской стратегии, стратегии в области внутренних бизнес-процессов и стратегии в области обучения и развития персонала.

Сравнительная оценка и диагностика отклонений финансовых коэффициентов ССП могут быть проведены и в процессе реализации финансовой стратегии для выявления текущих отклонений от целевых значений, установления причин их возникновения и корректировки стратегических финансовых меро-

приятый и определяемых ими финансовых потоков с целью устранения выявленных отклонений. В случае если отклонения вызываются объективными факторами, корректировке подлежат целевые значения финансовых коэффициентов ССП с последующим внесением изменений в стратегические финансовые мероприятия и определяемые ими финансовые потоки.

Результаты диагностики отклонений финансовых коэффициентов ССП ложатся в основу целевого прогнозирования их значений при разработке финансовой стратегии организации на следующий период.

Завершая рассмотрение методики сбалансированной системы показателей и финансового анализа в разработке и реализации финансовой стратегии организации, целесообразно сделать следующие выводы:

- финансовая стратегия организации направлена на достижение в долгосрочной перспективе целей организации в соответствии с ее миссией путем обеспечения формирования и использования финансовых ресурсов, то есть управления финансовыми потоками организации;

- основные результаты разработки финансовой стратегии организации целесообразно конкретизировать в виде финансовой составляющей ССП, создающей механизм ее реализации;

- в качестве финансовых показателей, измеряющих стратегические финансовые цели, могут использоваться показатели бухгалтерского учета и бухгалтерской (финансовой) отчетности организации и производные от них финансовые коэффициенты, характеризующие ее финансовое состояние и являющиеся результативными показателями финансовой составляющей ССП;

- при реализации финансовой стратегии должна поддерживаться достаточная степень устойчивости финансового состояния организации, определяемая соответствующими значениями финансовых коэффициентов ССП и обеспечиваемая проведением необходимых стратегических финансовых мероприятий, базирующихся на долгосрочном целевом прогнозе финансовых потоков организации;

- финансовый анализ, применительно к разработке и реализации финансовой стратегии, включает в себя целевое прогнозирование, сравнительную оценку и диагностику значений финансовых коэффициентов сбалансированной системы показателей;

- по окончании периода действия финансовой стратегии могут быть выполнены сравнительная оценка и диагностика отклонений финансовых коэффициентов ССП (при наличии указанных отклонений);

- результаты диагностики отклонений финансовых коэффициентов ССП ложатся в основу целевого прогнозирования их значений при разработке финансовой стратегии организации на следующий период.

В связи с этим представляется необходимым на практике рассмотреть использование методики сбалансированной системы показателей и финансового анализа на примере публичного акционерного общества «Грабовский автомобильный завод».

3 Применение методики сбалансированной системы показателей и финансового анализа в разработке и реализации финансовой стратегии организации

3.1 Организационный профиль ПАО «Завод ГРАЗ»

Публичное акционерное общество «Грабовский автомобильный завод» (ПАО «Завод ГРАЗ»), находящееся в селе Грабово Бессоновского района Пензенской области, в настоящее время ГРАЗ является одним из крупнейших предприятий России по производству автоцистерн для транспортировки и временного хранения светлых нефтепродуктов. Каждый третий бензовоз в России сделан в Грабово, а по полуприцепам-цистернам завод занимает первое место на российском рынке.

Торговая марка «ГРАЗ» известна на рынке специализированной автотехники с 1941 года. Благодаря богатому опыту в конструировании и выпуске исключительно топливозаправочной техники, бензовозы ГРАЗ являются одним из лидеров своей отрасли среди отечественных производителей [21].

Основная информация об организации приведена в таблице 16.

Таблица 16 – Общие сведения по ПАО «Завод ГРАЗ» [55]

Критерий	Информация
Название организации и организационно-правовая форма	Публичное акционерное общество «Грабовский автомобильный завод» (ПАО «Завод ГРАЗ»)
Код и наименование вида деятельности	29.10.5 Производство автомобилей специального назначения
Адрес (юридический и фактический)	442770, Россия, Пензенская обл., Бессоновский район, п. Грабово, ул. Кирпичная 58
Телефон	+7 (84140) 232 95
Исполнительный директор	Пеганов Виктор Львович
ОГРН	1035800900816
ИНН	5809036360
КПП	580901001

Приведем основные факты из истории развития ПАО «Завод ГРАЗ»:

1941 год - на базе завода им. Воровского, эвакуированного из Мелитополя в первые дни войны, в селе Грабово основан завод специализированных автомобилей «Продмаш». Основной задачей завода был выпуск комплектующих

для минометов, узлов бензоперекачивающих установок, запчастей для топливозаправщиков, выпуск машин для дегазации местности.

1946 год - завод полностью уничтожен пожаром. После восстановления завод был назван «Грабовским механическим» и переориентирован на выпуск строительных механизмов, виброплощадок и транспортных средств для перевозки стройматериалов.

1949 год - изменен основной профиль завода. Теперь он выпускает противопожарную технику, помимо нее на заводе производили цистерны для транспортировки молока, топливовозы, сельскохозяйственные топливозаправщики.

кон. 1960-ых гг. - окончательно определился основной профиль завода - производство топливозаправочной техники. В жизни завода закончилась целая эпоха по производству пожарных машин, молоковозов для сельского хозяйства. Завод приобрел название «Грабовский завод специализированных автомобилей» и увеличил выпуск продукции в десятки раз. Модель ПЦ-5,6-817 приняла на вооружение Советская Армия. На заводе была введена военная приемка. Главными вехами развития предприятия от деревянных цехов до современных корпусов была генеральная реконструкция конца 60-х и качественно новый подъем начала 90-х годов, когда по требованию времени завод от 10 основных моделей перешел на выпуск более 100 изделий [54].

2000-ые гг. - завод переименован в «Грабовский автомобильный завод» (ГРАЗ)

2006 год - были разработаны и запущены в производство новые модели топливозаправщиков, полуприцепов-цистерн, налажен выпуск новой линейки моделей: битумовозов, нефтевозов, мазутовозов. Система менеджмента качества ОАО Завод «ГРАЗ» сертифицирована на соответствие требованиям ISO 9001 [41].

2007 год - ОАО «Завод ГРАЗ» ввел в эксплуатацию новый окрасочно-сушильный комплекс. Введена в эксплуатацию новая современная линия обработки листовых материалов.

2009 год - несмотря на тяжелую экономическую ситуацию в стране, завод развивается и приобретает новое оборудование.

2011-2015 гг. - завод продолжает наращивать технологические мощности и реализовывать мероприятия по автоматизации производственного процесса.

В начале 2012 года было введено в эксплуатацию уникальное современное оборудование: линия сварки карт и обечаек.

С 2015 года и по настоящее время - закончив тотальную модернизацию производственных площадей и мощностей, завод сконцентрировался на модернизации всего модельного ряда техники. За последние 2 года было выпущено огромное количество техники, полностью соответствующей требованиям отрасли и пожеланиям клиентов [53].

Предприятие снабжает бензовозной и топливозаправочной техникой предприятия топливно-энергетического комплекса, строительные фирмы, аэропорты, силовые структуры (МВД, ФСБ, МЧС) и другие организации. География поставок техники марок ГРАЗ: все регионы России – от Калининграда до Чукотки, страны СНГ, дальнее зарубежье – всего более 30 стран-потребителей. В числе недавних поставок значатся такие страны, как Египет, Куба, Монголия, Северная Корея, Конго, Ангола [37].

За много лет работы на рынке торговая марка «ГРАЗ» приобрела хорошую репутацию в деловых кругах, многопрофильные партнерские связи, как в России, так и за рубежом [39]. Современные технологии, квалифицированные кадры, новые методы управления и личной мотивации персонала, отлаженная система качества на производстве, многоступенчатый контроль на всех циклах технологического процесса позволяют заводу с уверенностью смотреть в завтрашний день [40].

Далее в работе необходимо рассмотреть применение сбалансированной системы показателей и финансового анализа в разработке и реализации финансовой стратегии объекта исследования, то есть ПАО «Завод ГРАЗ», путем формирования финансовой составляющей ССП и анализа входящих в нее показателей.

3.2 Применение методики сбалансированной системы показателей в разработке и реализации финансовой стратегии ПАО «Завод ГРАЗ»

Основные результаты разработки финансовой стратегии ПАО «Завод ГРАЗ» целесообразно конкретизировать в виде формирования финансовой составляющей сбалансированной системы.

Формирование финансовой составляющей ПАО «Завод ГРАЗ» проводится в определенной последовательности.

0. Выявление ключевой проблемы

Современная теория финансового менеджмента действует на основе предположения о том, что первичной целью бизнеса является максимизация материального благосостояния акционеров, то есть максимизация рыночной стоимости организации, которая для акционерного общества выражается в максимизации курса его обыкновенной акции. Именно поэтому финансовая стратегия организации, являясь компонентом ее общей экономической стратегии, должна быть направлена на успешное достижение сформулированной ранее первичной цели бизнеса, представляющей собой ключевую финансовую проблему.

Решение ключевой финансовой проблемы, то есть максимизации материального благосостояния собственников организации, требует формулирования соответствующих стратегических финансовых целей.

1. Определение стратегических финансовых целей деятельности организации

Определение главной стратегической финансовой цели и составляющих ее более частных, конкретных стратегических финансовых целей осуществляется на основе ключевой финансовой проблемы. Следует учитывать, что главная стратегическая финансовая цель может существенно варьироваться в зависимости от стадии жизненного цикла организации, к которым принято относить: рост, устойчивое состояние и сбор «урожая».

ПАО «Завод ГРАЗ» сегодня находится на стадии устойчивого развития, то есть еще существует потребность в инвестировании, но демонстрируется высокая рентабельность инвестиций. Организация не только сохраняет существующую долю рынка, но и с каждым годом увеличивает ее, помимо этого ПАО «Завод ГРАЗ» особое внимание уделяет экспорту, на который приходится 20% продаж (азиатский регион). Инвестиционные проекты большей частью направлены на ликвидацию узких мест, расширение производственных мощностей и постоянное совершенствование бизнеса [12].

Главная стратегическая финансовая цель ПАО «Завод ГРАЗ» на данной стадии развития связана с получением максимальной прибыли от продаж и чистой прибыли на инвестированный капитал.

При этом главная стратегическая финансовая цель ПАО «Завод ГРАЗ» делится на отдельные, более частные, стратегические финансовые цели, к которым относятся:

- рост дохода и расширение структуры деятельности;
- сокращение затрат и увеличение производительности;
- оптимизация использования активов и инвестиций;
- эффективное управление финансовыми рисками.

2. Построение стратегической финансовой карты.

Ниже на рисунке 15 представлена укрупненная стратегическая финансовая карта ПАО «Завод ГРАЗ», отражающая взаимосвязи между сформулированными четырьмя стратегическими финансовыми целями.

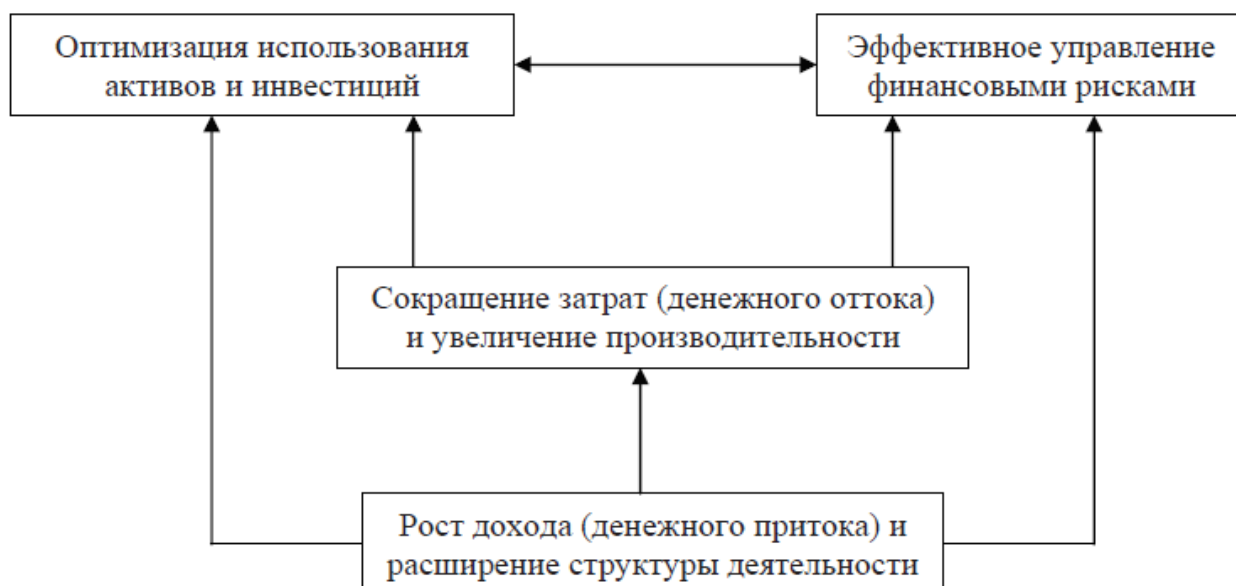


Рисунок 15 - Укрупненная стратегическая финансовая карта
ПАО «Завод ГРАЗ»

3. Выбор и расчет финансовых показателей.

Завершение построения стратегической финансовой карты позволяет перейти к выбору показателей финансовой составляющей ССП.

Так как внимание ПАО «Завод ГРАЗ» сконцентрировано на получении максимальной прибыли, то расчетные финансовые показатели, измеряющие достижение стратегических финансовых целей также основаны на прибыли.

На основе информации исходных бухгалтерского баланса и дополнительных сведений (показателей отчета о финансовых результатах и других форм бухгалтерской отчетности), приведенных в Приложении Б, проводится финансовый анализ, рассчитываются значения финансовых коэффициентов.

Расчет показателей финансовой составляющей ССП ПАО «Завод ГРАЗ», сгруппированных по стратегическим финансовым целям, представлен в таблицах 17 - 20.

Таблица 17 – Расчет показателей финансовой составляющей ПАО «Завод ГРАЗ»: анализ эффективности использования активов и инвестиций

Анализируемый показатель	
Результативный	Факторный
-Рентабельность инвестиций в текущую деятельность по прибыли от продаж, % 2013 = 2,32% (0,023); 2014 = 4,92% (0,049); 2015 = 3,6% (0,036); 2016 = 3,9% (0,039).	Рентабельность продаж (по чистой прибыли) = ЧП / ВР, % 2013 = 2,3 %; 2014 = 1 %; 2015 = 1,4 %; 2016 = 1,2 %.
-Рентабельность активов по чистой прибыли = ЧП / ((Активы на нач. + Активы на кон.)/2), % Ра по ЧП 2013 = 3%; Ра по ЧП 2014 = 1%; Ра по ЧП 2015 = 2%; Ра по ЧП 2016 = 1,5%.	-Соотношение чистой прибыли и всех доходов = ЧП / ВП 2013 = 19,9% (0,199); 2014 = 9,2% (0,091); 2015 = 13,4%(0,134); 2016 = 11,1% (0,111).
-Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли = ЧП / ((СК на нач.+ СК на кон.)/2) Рск по ЧП 2013 = 11%;, Рск по ЧП 2014 = 4,2%; Рск по ЧП 2015 = 5,3%; Рск по ЧП 2016 = 4,6%.	-Соотношение выручки и средней суммы инвестиций в текущую деятельность 2013 = 48,6% (0,486); 2014 = 84,9% (0,849); 2015 = 87,3% (0,873); 2016 = 101,6% (1,016).
-Фондоотдача Фо 2013 = 12,1; Фо 2014 = 13,2; Фо 2015 = 14,2; Фо 2016 = 20,3	-Соотношение всех доходов и средней суммы всех активов = ВП / ((Активы на нач.+ Активы на кон.)/2) 2013 = 17,6% (0,18); 2014 = 13,2% (0,13); 2015 = 12,3% (0,12); 2016 = 13,4% (0,13).
Производительность труда работников = ВР / среднесписочная численность персонала, тыс. руб. на 1 чел. в год Пт 2013 = 2736,8; Пт 2014 = 2652,6; Пт 2015 = 2463,8; Пт 2016 = 2778,2.	-Соотношение средней суммы всех активов и средней суммы собственного капитала. 2013 = 315% (3,150); 2014 = 348,6% (3,486); 2015 = 320,8% (3,208); 2016 = 310,9% (3,109).
-Рентабельность производственных фондов,% 2013 = 16%; 2014 = 20%; 2015 = 14%; 2016 = 16%.	-Соотношение чистой прибыли и средней суммы собственного капитала. 2013 = 11,01%; 2014 = 4,22%; 2015 = 5,29%; 2016 = 4,64%.

Таблица 18 – Расчет показателей финансовой составляющей ПАО «Завод ГРАЗ»: анализ финансового риска

Анализируемый показатель	
Результативный	Факторный
<p>-Эффект операционного рычага.</p> <p>Ценовой операционный рычаг = $ВР / ПР$ от продаж</p> <p>Натуральный операционный рычаг = $(\text{Постоянные затраты} + ПР \text{ от продаж}) / ПР \text{ от продаж}$</p> <p>2015 ЦОР = 24,26%; 2015 НОР = 1,47%.</p> <p>При увеличении цены на 1% ПР увеличится на 24,26%. При увеличении объемов на 1% прибыль увеличится на 1,47%. И наоборот при снижении.</p> <p>2016 ЦОР = 26,05%; 2016 НОР = 1,37%.</p>	<p>-Доля постоянных расходов в полной себестоимости реализованной продукции.</p> <p>2015 = 2,17%;</p> <p>2016 = 1,58%.</p>
<p>- Финансовый рычаг (Всего активы/СК)</p> <p>2013 = 3,61;</p> <p>2014 = 3,37;</p> <p>2015 = 3,06;</p> <p>2016 = 3,16.</p>	

Таблица 19 – Расчет показателей финансовой составляющей ПАО «Завод ГРАЗ»: анализ денежных потоков

Анализируемый показатель	
Результативный	Факторный
<p>-Результативный чистый денежный поток.</p> <p>2013 = 20 765 тыс. руб.;</p> <p>2014 = 33 916 тыс. руб.;</p> <p>2015 = -28 331 тыс. руб.;</p> <p>2016 = 60 845 тыс. руб.</p>	<p>-Суммарные денежные приток и отток.</p> <p>А) Суммарный денежный приток</p> <p>2013 = 4 826 843 тыс. руб.;</p> <p>2014 = 5 109 716 тыс. руб.;</p> <p>2015 = 4 572 258 тыс. руб.;</p> <p>2016 = 3 728 399 тыс. руб.</p> <p>Б) Суммарный денежный отток</p> <p>2013 = 4 806 078 тыс. руб.;</p> <p>2014 = 5 075 800 тыс. руб.;</p> <p>2015 = 4 600 589 тыс. руб.;</p> <p>2016 = 3 667 554 тыс. руб.</p>
<p>-Чистые денежные потоки по текущей инвестиционной и финансовой деятельности</p> <p>А) Чистые денежные потоки по текущей деятельности</p> <p>2013 = -15 633 тыс. руб.;</p> <p>2014 = -75 120 тыс. руб.;</p> <p>2015 = 63 496 тыс. руб.;</p> <p>2016 = -289 771 тыс. руб.</p> <p>Б) Чистые денежные потоки по инвестиционной деятельности</p> <p>2013 = 67 033 тыс. руб.;</p> <p>2014 = 95 036 тыс. руб.;</p> <p>2015 = -13 077 тыс. руб.;</p> <p>2016 = 212 423 тыс. руб.</p> <p>В) Чистые денежные потоки по финансовой деятельности</p> <p>2013 = -30 635 тыс. руб.;</p> <p>2014 = 14 000 тыс. руб.;</p> <p>2015 = -78 750 тыс. руб.;</p> <p>2016 = 138 193 тыс. руб.</p>	<p>-Денежные притоки и оттоки, связанные с текущей, инвестиционной и финансовой деятельностью.</p> <p>А) Притоки и оттоки, связанные с текущей деятельностью</p> <p>Притоки</p> <p>2013 = 3 443 614 тыс. руб.;</p> <p>2014 = 1 824 817 тыс. руб.;</p> <p>2015 = 1 734 508 тыс. руб.;</p> <p>2016 = 1 340 001 тыс. руб.</p> <p>Оттоки</p> <p>2013 = 3 459 247 тыс. руб.;</p> <p>2014 = 1 899 937 тыс. руб.;</p> <p>2015 = 1 671 012 тыс. руб.;</p> <p>2016 = 1 629 772 тыс. руб.</p> <p>Б) Притоки и оттоки, связанные с инвестиционной деятельностью</p> <p>Притоки</p> <p>2013 = 82 891 тыс. руб.;</p> <p>2014 = 1 035 127 тыс. руб.;</p> <p>2015 = 1 073 660 тыс. руб.;</p> <p>2016 = 706 743 тыс. руб.</p> <p>Оттоки</p> <p>2013 = 15 858 тыс. руб.;</p> <p>2014 = 940 091 тыс. руб.;</p> <p>2015 = 1 086 737 тыс. руб.;</p> <p>2016 = 494 320 тыс. руб.</p> <p>В) Притоки и оттоки, связанные с финансовой деятельностью</p> <p>Притоки</p> <p>2013 = 1 300 338 тыс. руб.;</p> <p>2014 = 2 249 772 тыс. руб.;</p> <p>2015 = 1 764 090 тыс. руб.;</p> <p>2016 = 1 681 655 тыс. руб.</p> <p>Оттоки</p> <p>2013 = 1 330 973 тыс. руб.;</p> <p>2014 = 2 235 772 тыс. руб.;</p> <p>2015 = 1 842 840 тыс. руб.;</p> <p>2016 = 1 543 462 тыс. руб.</p>

Таблица 20 – Расчет показателей финансовой составляющей ПАО «Завод ГРАЗ»: анализ доходов, расходов и прибыли

Анализируемый показатель	
Результативный	Факторный
-Чистая прибыль 2013 = 38 403 тыс. руб.; 2014 = 15 874 тыс. руб.; 2015 = 20 869 тыс. руб.; 2016 = 19 236 тыс. руб.	-Выручка от продаж 2013 = 1 680 379 тыс. руб.; 2014 = 1 612 790 тыс. руб.; 2015 = 1 458 590 тыс. руб.; 2016 = 1 655 820 тыс. руб.
-Прибыль до налогообложения. 2013 = 47 938 тыс. руб.; 2014 = 15 515 тыс. руб.; 2015 = 24 816 тыс. руб.; 2016 = 24 412 тыс. руб.	-Полная себестоимость всей реализованной продукции 2013 = 1 487 368 тыс. руб.; 2014 = 1 439 281 тыс. руб.; 2015 = 1 302 404 тыс. руб.; 2016 = 1 482 892 тыс. руб.
-Прибыль от продаж 2013 = 80 171 тыс. руб.; 2014 = 93 437 тыс. руб.; 2015 = 60 127 тыс. руб.; 2016 = 63 574 тыс. руб.	-Доходы прочей деятельности 2013 = 132 582 тыс. руб.; 2014 = 157 773 тыс. руб.; 2015 = 575 175 тыс. руб.; 2016 = 367 210 тыс. руб.
-Прибыль от прочей деятельности (прочего имущества) 2015 = 5 107 тыс. руб.; 2016 = 1 887 тыс. руб.	-Расходы, связанные с прочей деятельностью 2013 = 137 324 тыс. руб.; 2014 = 173 904 тыс. руб.; 2015 = 557 101 тыс. руб.; 2016 = 321 887 тыс. руб.
-Соотношение темпов прироста чистой прибыли и прибыли до налогообложения 2014-2013 = 86,74% (0,87); 2015-2014 = 52,49% (0,52); 2016-2015 = 480,66% (4,81).	
-Соотношение темпов прироста прибыли от продаж и прибыли до налогообложения 2014-2013 = -24,47% (-0,24); 2015-2014 = -59,47% (-0,59); 2016-2015 = -352,15% (-3,52).	
-Соотношение темпов прироста выручки от продаж и полной себестоимости реализованной продукции 2014-2013 = 124,41% (1,24); 2015-2014 = 100,54% (1,01); 2016-2015 = 97,57% (0,98).	

4. Определение целевых значений финансовых показателей

После окончания выбора и расчета показателей финансовой составляющей ССП ПАО «Завод ГРАЗ» необходимо определить их целевые значения. По каждой стратегической финансовой цели были выбраны основные финансовые показатели, фактические и целевые значения которых представлены в таблице 21.

Очевидно, что решение ключевой проблемы финансовой стратегии должно предполагать обеспечение достаточной устойчивости финансового состояния организации, которое выражается в поддержании необходимых (целевых) значений наиболее существенных показателей оценки ее статического финансового состояния (финансовых коэффициентов). Поэтому вполне логично включение упомянутых выше финансовых коэффициентов в финансовую составляющую ССП ПАО «Завод ГРАЗ» в качестве ее результативных показателей (финансовых показателей ССП). Расчет показателей финансового состояния представлен в таблице 24.

Таблица 21 – Целевые значения финансовых показателей

Стратегическая финансовая цель	Финансовый показатель сбалансированной системы	Целевое значение показателя	Фактическое значение показателя
Рост дохода и расширение структуры деятельности	1) Прибыль от продаж	80 000 тыс. руб.	63 574 тыс. руб.
	2) Чистая прибыль	28 000 тыс. руб.	19 236 тыс. руб.
Сокращение затрат и увеличение производительности	1) Производительность труда (ВР / чел)	2800 тыс. руб. на 1 чел. в год	2778,2 тыс. руб. на 1 чел. в год
	2) Фондоотдача	20,4	20,3
Оптимизация использования активов и инвестиций	1) Рентабельность продаж по ЧП	2,3%	1,2%
	2) Рентабельность активов по ЧП	3%	1,5%
	3) Рентабельность СК по ЧП	8%	4,6%
Эффективное управление финансовыми рисками	1) Z-счет Альтмана (5-ти факторная модель)	2,9	2,14
	2) Кредитоспособность по методике Сбербанка России	1,25	1,9
	3) Коэффициент финансового рычага (ЗК/СК)	2	3,16
Улучшение финансового состояния	1) Коэффициент покрытия инвестиций	0,7	0,32
	2) Коэффициент обеспеченности запасами	0,9	0,9
	3) Коэффициент текущей ликвидности	2	1,36

5. Разработка стратегических финансовых мероприятий

Определив целевые значения финансовых показателей ССП, можно перейти к разработке стратегических финансовых мероприятий (см. табл. 22).

Тем самым реализуется ключевая идея финансовой составляющей сбалансированной системы показателей – перевод финансовой стратегии в конкретные финансовые действия (операции). Поэтому финансовая составляющая ССП организации начинает реально действовать только после реализации стратегических финансовых мероприятий.

Таблица 22 – Стратегические финансовые мероприятия

Стратегическая финансовая цель	Финансовый показатель сбалансированной системы	Целевое значение	Фактическое значение	Стратегическое финансовое мероприятие
1	2	3	4	5
Рост дохода и расширение структуры деятельности	1) Прибыль от продаж	80 000 тыс. руб.	63 574 тыс. руб.	Внедрение SMED (быстрой переналадки оборудования).
	2) Чистая прибыль	28 000 тыс. руб.	19 236 тыс. руб.	Организация рабочих мест по системе 5S в офисных и производственных помещениях.
Сокращение затрат и увеличение производительности	1) Производительность труда (ВР / чел)	2800 тыс. руб. на 1 чел. в год	2778,2 тыс. руб. на 1 чел. в год	Внедрение SMED (быстрой переналадки оборудования).
	2) Фондоотдача	20,4	20,3	Организация рабочих мест по системе 5S в офисных и производственных помещениях.
Оптимизация использования активов и инвестиций	1) Рентабельность продаж по ЧП	2,3%	1,2%	
	2) Рентабельность активов по ЧП	3%	1,5%	
	3) Рентабельность СК по ЧП	8%	4,6%	
Эффективное управление финансовыми рисками	1) Z-счет Альтмана (5-ти факторная модель)	2,9	2,14	Создание системы по разработке детальных индивидуальных графиков погашения дебиторской задолженности для каждого из партнеров-должников.
	2) Кредитоспособность по методике Сбербанка России	1,25	1,9	
	3) Коэффициент финансового рычага (ЗК/СК)	2	3,16	
Улучшение финансового состояния	1) Коэффициент покрытия инвестиций	0,7	0,32	Изменение характера внешних заимствований, увеличение доли долгосрочных займов. Внедрение SMED (быстрой переналадки оборудования).
	2) Коэффициент обеспеченности запасами	0,9	0,9	
	3) Коэффициент текущей ликвидности	2	1,36	

Таким образом, в целях увеличения производительности труда, фондоотдачи и, как следствие, дохода, предлагается в существующую систему менеджмента ПАО «Завод ГРАЗ», базирующуюся на принципах и технологиях бережливого производства, внедрить еще один инструмент - SMED (от английского «Single Minute Exchange of Dies» - «быстрая замена штампов»).

SMED является наиболее эффективным методом, позволяющим сократить время переналадки оборудования за счет:

- проведения хронометража и видеозаписи процесса переналадки оборудования;
- оптимизации транспортировки деталей и инструментов;
- применения контрольных листов;
- проведения функциональных проверок;
- использования вспомогательной оснастки;
- внедрения параллельных операций и др.

Помимо перечисленного, преобразование как можно большего числа внутренних операций (которые выполняются после остановки оборудования) переналадки во внешние (которые могут быть выполнены во время работы оборудования) позволяет в несколько раз сократить время переналадки.

Внедрение данного инструмента позволит: снизить простои оборудования и производственных мощностей; сократить запасы незавершенного производства (деталей, полуфабрикатов); расширить ассортимент продукции и т.д. Учитывая специфику деятельности завода (ПАО «Завод ГРАЗ» - один из крупнейших в России заводов по производству бензовозной спецавтотехники), внедрение инструмента SMED является более чем актуальным.

В целях сокращения управленческих расходов, увеличения производительности труда, оптимизации использования активов и, как следствие, роста дохода, предлагается организация рабочих мест по системе 5S в офисе и производстве. Система 5S способствует организации и рационализации рабочего пространства, используя 5 шагов: сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация, совершенствование. Данная концепция подразуме-

вает, что каждый сотрудник от уборщицы до директора выполняют эти 5 правил. Основной плюс - действия не требуют применения новых управленческих технологий и теорий.

Данная система способствует сокращению внутреннего брака, росту выработки и вовлеченности персонала. Поэтому внедрение системы бережливого производства 5S в производстве, непроизводственных и офисных помещениях поспособствует продолжению создания инфраструктуры непрерывных улучшений в организации, поддерживая существующую систему менеджмента ПАО «Завод ГРАЗ».

Стратегическим мероприятием в сфере управления финансовыми рисками в целях сокращения объема дебиторской задолженности служит создание информационной системы по разработке детальных индивидуальных графиков погашения ДЗ для каждого из партнеров-должников.

Улучшение финансового состояния ПАО «Завод ГРАЗ» сможет обеспечить описанный выше инструмент бережливого производства SMED. Помимо этого, необходимо изменение характера внешних заимствований, увеличение доли долгосрочных займов, так как данный момент организация использует исключительно краткосрочные займы.

В итоге разработанные стратегические финансовые мероприятия становятся основой для распределения денежных средств в рамках реализации финансовой стратегии ПАО «Завод ГРАЗ». Другими словами, определение стратегических финансовых мероприятий предполагает сопоставление представлений о стратегических финансовых целях с имеющимися финансовыми ресурсами. Тем самым организация еще раз проходит тест на реализуемость намеченных стратегических финансовых целей. Такая работа может повлечь ревизию стратегических финансовых целей, определенных до разработки стратегических финансовых мероприятий.

Как правило, ни у одной организации нет в достаточном объеме финансовых ресурсов для реализации всех возможных стратегических финансовых мероприятий, что приводит к необходимости расстановки приоритетов. В этой

ситуации привязка финансовых мероприятий к стратегической системе финансовых целей позволяет оценить текущие и потенциальные инвестиционные проекты и программы не только с точки зрения финансовых притоков и оттоков, но и с точки зрения их вклада в реализацию разработанной финансовой стратегии. Такая работа демонстрирует, какие стратегические финансовые мероприятия с точки зрения объема имеющихся финансовых ресурсов должны быть реализованы в первую очередь.

На основе разработанных стратегических финансовых мероприятий формируются стратегические финансовые бюджеты. Тем самым происходит увязка стратегического финансового планирования с оперативным планированием (прежде всего, с бюджетированием) [5].

Таким образом, основные результаты разработки финансовой стратегии ПАО «Завод ГРАЗ» конкретизированы в виде финансовой составляющей сбалансированной системы показателей, создающей механизм ее реализации. Сформулированная финансовая составляющая сбалансированной системы показателей, по аналогии с ССП, представляется в виде таблицы (см. табл.23).

В работе поэтапно разработана финансовая составляющая ССП ПАО «Завод ГРАЗ». Ключевая финансовая проблема финансовой составляющей определена как максимизация материального благосостояния собственников организации. В целях решения ключевой финансовой проблемы сформулированы стратегические финансовые цели с учетом стадии жизненного цикла завода. Для четкого выражения содержания стратегических финансовых целей и определения степени их достижения рассчитаны финансовые показатели и определены их целевые значения. В качестве финансовых показателей использованы показатели бухгалтерского учета и финансовой отчетности организации и производные от них финансовые коэффициенты, характеризующие ее финансовое состояние. После установления целевых значений показателей определены стратегические финансовые мероприятия в целях их достижения.

Тем самым реализуется ключевая идея финансовой составляющей сбалансированной системы показателей – перевод финансовой стратегии в конкретные финансовые действия (операции).

Завершив рассмотрение порядка формирования финансовой составляющей сбалансированной системы, перейдем к рассмотрению финансового анализа, который применительно к разработке и реализации финансовой стратегии, включает в себя целевое прогнозирование, сравнительную оценку и диагностику значений финансовых коэффициентов сбалансированной системы показателей.

Таблица 23 - Финансовая составляющая сбалансированной системы показателей развития ПАО «Завод ГРЗ»

Ключевая проблема финансовой составляющей ССП	Главная стратегическая финансовая цель	Стратегические финансовые цели (более частные)	Финансовый показатель	Фактическое значение	Целевое значение	Стратегическое финансовое мероприятие
1	2	3	4	5	6	7
Какие стратегические финансовые цели поставить, чтобы обеспечить максимизацию материального благосостояния собственников организации?	Получение максимальных прибыли от продаж и чистой прибыли на инвестированный капитал	1)рост дохода и расширение структуры деятельности	1)Прибыль от продаж	63 574 тыс. руб.	80 000 тыс. руб.	Внедрение SMED (быстрой переналадки оборудования).
			2)Чистая прибыль	19 236 тыс. руб.	28 000 тыс. руб.	Организация рабочих мест по системе 5S в офисных и производственных помещениях.
		2)сокращение затрат и увеличение производительности	1)Производительность труда	2778,2 тыс. руб. на 1 чел. в год	2778,2 тыс. руб. на 1 чел. в год	Внедрение SMED (быстрой переналадки оборудования). Организация рабочих мест по системе 5S в офисных и производственных помещениях.
			2)Фондоотдача	20,3	20,3	
		3)оптимизация использования активов и инвестиций	1)Рентабельность продаж	3,84%	5%	
			2)Рентабельность активов	1,5%	3%	
			3)Рентабельность СК	4,6%	8%	
		4)эффективное управление финансовыми рисками	1) Z-счет Альтмана (5-ти факторная модель)	2,14	2,9	Создание системы по разработке детальных индивидуальных графиков погашения дебиторской задолженности для каждого из партнеров-должников.
			2) Кредитоспособность по методике Сбербанка России	1,9	1,25	
			3)Коэффициент финансового рычага (ЗК/СК)	3,16	2	

Продолжение табл. 23

1	2	3	4	5	6	7
		5)улучшение финансового состояния	1)Коэффициент покрытия инвестиций	0,32	0,7	Изменение характера внешних заимствований, увеличение доли долгосрочных займов. Внедрение SMED (быстрой переналадки оборудования).
			2)Коэффициент обеспеченности запасами	0,9	0,9	
			3)Коэффициент текущей ликвидности	1,36	2	

3.2.1 Финансовый анализ в разработке и реализации финансовой стратегии ПАО «Завод ГРАЗ»

Применительно к разработке и реализации финансовой стратегии финансовый анализ включает в себя: целевое прогнозирование, сравнительную оценку и диагностику значений финансовых коэффициентов сбалансированной системы показателей.

Очевидно, что решение ключевой проблемы финансовой стратегии должно предполагать обеспечение достаточной устойчивости финансового состояния организации, которое выражается в поддержании необходимых (целевых) значений наиболее существенных показателей оценки ее статического финансового состояния (финансовых коэффициентов) в долгосрочной перспективе. К данным показателям можно отнести: ряд коэффициентов имущественного положения, финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности, оборачиваемости, рентабельности, рыночной активности.

Поэтому вполне логично включение упомянутых выше финансовых коэффициентов в финансовую составляющую ССП ПАО «Завод ГРАЗ» в качестве ее результативных показателей (финансовых показателей ССП). Данные показатели стоит включать в финансовую составляющую наряду с наиболее значимыми абсолютными (факторными) показателями, отражающими результаты хозяйственной деятельности и содержащимися в бухгалтерском балансе, отчете о финансовых результатах и других формах бухгалтерской отчетности, и проведение соответствующего финансового анализа.

На основе результатов данного анализа разрабатываются мероприятия по улучшения финансового состояния организации в долгосрочной перспективе (стратегические финансовые мероприятия), базирующиеся на долгосрочном целевом прогнозе ее финансовых потоков.

Расчет показателей финансового состояния ПАО «Завод ГРАЗ» представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Расчет показателей финансового состояния ПАО «Завод ГРАЗ»

Группа показателей	Анализируемый показатель	
	Результативный	Факторный
1	2	3
1)финансовая устойчивость	-Коэффициент автономии 2013 = 0,28; 2014 = 0,30; 2015 = 0,33; 2016 = 0,32.	-Излишек/недостаток собственных оборотных средств, тыс. руб. А) СОС ₁ (без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов) 2013 = -132 467 тыс. руб.; 2014 = -102 491 тыс. руб.; 2015 = -28 609 тыс. руб.; 2016 = -33 584 тыс. руб.
	-Коэффициент финансового рычага (ЗК/СК) 2013 = 3,61; 2014 = 3,37; 2015 = 3,06; 2016 = 3,16.	Б) СОС ₂ (с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу) 2013 = -124 876 тыс. руб.; 2014 = -99 988 тыс. руб.; 2015 = -28 128 тыс. руб.; 2016 = -33 584 тыс. руб.
	-Коэффициент покрытия инвестиций 2013 = 0,28; 2014 = 0,30; 2015 = 0,33; 2016 = 0,32.	В) СОС ₃ (с учетом долгосрочных пассивов и краткосрочной задолженности по кредитам и займам) 2013 = 575 624 тыс. руб.; 2014 = 614 512 тыс. руб.; 2015 = 607 622 тыс. руб.; 2016 = 680 916 тыс. руб.
	-Коэффициент обеспеченности запасов 2013 = 0,66; 2014 = 0,71; 2015 = 0,90; 2016 = 0,90.	
2)ликвидность и платежеспособность	-Коэффициент текущей (общей) ликвидности 2013 = 1,28; 2014 = 1,26; 2015 = 1,32; 2016 = 1,36.	-Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, тыс. руб. 2016 год А) А1 - высоколиквидные активы (ДС,КФВ) = 82 827 тыс. руб. П1 - наиболее срочные обязательства (привлеченные средства, тек. КЗ) = 185 771 тыс. руб. А1 < П1
	-Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности 2013 = 0,88; 2014 = 0,89; 2015 = 0,84; 2016 = 0,98.	Б) А2 – быстро реализуемые активы (кратк. ДЗ) = 798 372 тыс. руб. П2 – среднесрочные обязательства (краткосрочные обязательства, кроме тек. КЗ) = 729 021 тыс. руб. А2 > П2
	-Коэффициент абсолютной ликвидности 2013 = 0,02; 2014 = 0,06; 2015 = 0,04; 2016 = 0,09.	В) А3 - медленно реализуемые активы (проч. Об. активы) = 339 512 тыс. руб. П3 – долгосрочные обязательства = 0 тыс. руб. А3 > П3
	-Коэффициент восстановления платежеспособности 2016 = 0,69.	Г) А4 – труднореализуемые активы (внеоборотные активы) = 118 058 тыс. руб. П4 – постоянные пассивы (СК) = 423 977 тыс. руб. А4 < П4

Продолжение табл. 24

1	2	3
3) рентабельность	-Рентабельность продаж (по ЧП), % 2013 = 2,3 %; 2014 = 1 %; 2015 = 1,4 %; 2016 = 1,2 %.	
	-Рентабельность собственного капитала (ROE), % 2013 = 11%; 2014 = 4,2%; 2015 = 5,2%; 2016 = 4,6%.	
	-Рентабельность активов (ROA), % 2013 = 3%; 2014 = 1%; 2015 = 2%; 2016 = 1,5%.	
4) оборачиваемость	-Оборачиваемость оборотных средств, дн. 2013 = 209 дн.; 2014 = 265 дн.; 2015 = 281 дн.; 2016 = 256 дн.	
	-Оборачиваемость запасов, дн. 2013 = 90 дн.; 2014 = 90 дн.; 2015 = 98 дн.; 2016 = 78 дн.	
	-Оборачиваемость ДЗ, дн. 2013 = 126 дн.; 2014 = 176 дн.; 2015 = 177 дн.; 2016 = 161 дн.	
	-Оборачиваемость КЗ, дн. 2013 = 54 дн.; 2014 = 49 дн.; 2015 = 49 дн.; 2016 = 42 дн.	
	-Оборачиваемость активов, дн. 2013 = 333 дн.; 2014 = 447 дн.; 2015 = 478 дн.; 2016 = 420 дн.	
	-Оборачиваемость СК, дн. 2013 = 76 дн.; 2014 = 85 дн.; 2015 = 99 дн.; 2016 = 91 дн.	

Помимо расчета финансовых показателей был проведен анализ кредитоспособности ПАО «Завод ГРАЗ» по методике Сбербанка России (см. табл. 25).

Таблица 25 – Расчет кредитоспособности ПАО «Завод ГРАЗ» по методике Сбербанка России

Показатель	Фактическое значение	Категория	Вес показателя	Расчет суммы баллов	Справочно: категории показателя		
					1 категория	2 категория	3 категория
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,09	2	0,05	0,1	0,1 и выше	0,05-0,1	менее 0,05
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	0,98	1	0,1	0,1	0,8 и выше	0,5-0,8	менее 0,5
Коэффициент текущей ликвидности	1,36	2	0,4	0,8	1,5 и выше	1,0-1,5	менее 1,0
Коэффициент наличия собственных средств	0,25	2	0,2	0,4	0,4 и выше	0,25-0,4	менее 0,25
Рентабельность продукции	0,05	2	0,15	0,3	0,1 и выше	менее 0,1	нерентаб.
Рентабельность деятельности предприятия	0,01	2	0,1	0,2	0,06 и выше	менее 0,06	нерентаб.
Итого	х	х	2	1,9			

По методике Сбербанка все заемщики делятся в зависимости от полученной суммы баллов на три класса:

1. Первоклассные заемщики – кредитование не вызывает сомнений (сумма баллов $\leq 1,25$).

2. Заемщики второго класса – кредитование требует взвешенного подхода ($>1,25$, но $\leq 2,35$).

3. Заемщики третьего класса – кредитование связано с повышенным риском ($>2,35$) [6].

В соответствии с проведенными расчетами ПАО «Завод ГРАЗ» является заемщиком второго класса, так как сумма баллов равна 1,9. Это означает, что в случае необходимости организация может рассчитывать на получение банковского кредита.

В рамках проведения финансового анализа в качестве одного из показателей вероятности банкротства организации рассчитан Z-счет Альтмана (см. табл. 26), при этом для ПАО «Завод ГРАЗ» взята 5-факторная модель для частных производственных предприятий:

$$Z\text{-счет} = 0,717T_1 + 0,847T_2 + 3,107T_3 + 0,42T_4 + 0,998T_5$$

Таблица 26 – Расчет вероятности банкротства ПАО «Завод ГРАЗ» по Z-счету Альтмана

Коэффициент	Расчет	Значение на 31.12.2016	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3	4	5
T ₁	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	0,23	0,717	0,16
T ₂	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,29	0,847	0,25
T ₃	Отношение ЕВІТ к величине всех активов	0,1	3,107	0,3
T ₄	Отношение собственного капитала к заемному капиталу	0,46	0,42	0,19
T ₅	Отношение выручки от продаж к величине всех активов	1,24	0,998	1,23
Z-счет Альтмана:				2,14

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

- 1) $\leq 1,23$ – высокая вероятность банкротства;
- 2) $> 1,23$ до 2,9 – средняя вероятность банкротства;
- 3) $\geq 2,9$ – низкая вероятность банкротства [7].

Для ПАО «Завод ГРАЗ» значение Z-счета по состоянию на 31.12.2016 г. составило 2,14, что говорит о существовании некоторой вероятности банкротства организации (значение показателя находится в пограничной зоне).

Следует отметить, что Z-счет Альтмана позволяет условно оценить вероятность банкротства организации, и окончательный вывод следует делать по результатам более глубокого анализа.

Еще одним звеном в алгоритме проведения финансового анализа является расчет рейтинга финансового состояния ПАО «Завод ГРАЗ», который представлен в таблице 27.

Рейтинг финансового состояния определяется усреднением двух комплексных оценок - финансового положения и финансовых результатов деятельности организации (в пропорции 60% и 40%, соответственно).

Таблица 27 – Расчет рейтинговой оценки финансового состояния
ПАО «Завод ГРАЗ»

Показатель	Вес показателя	Оценка			Средняя оценка (гр.3 x 0,25 + гр.4 x 0,6 + гр.5 x 0,15)	Оценка с учетом веса (гр.2 x гр.6)
		прошрое	настоящее	будущее		
1	2	3	4	5	6	7
I. Показатели финансового положения организации						
Коэффициент автономии	0,25	-1	-1	-1	-1	-0,25
Соотношение чистых активов и уставного капитала	0,1	+2	+2	+2	+2	+0,2
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,15	+2	+2	+2	+2	+0,3
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	0,15	-1	-1	-1	-1	-0,15
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	0,2	-1	-1	+1	-0,7	-0,14
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15	-2	-1	-1	-1,25	-0,188
Итого	1	Итоговая оценка (итого гр.7: гр.2):				-0.228
II. Показатели эффективности (финансовые результаты) деятельности организации						
Рентабельность собственного капитала	0,3	-1	-1	-1	-1	-0,3
Рентабельность активов	0,2	-2	-2	-2	-2	-0,4
Рентабельность продаж	0,2	-1	-1	-1	-1	-0,2
Динамика выручки	0,1	-1	-1	-1	-1	-0,1
Оборачиваемость оборотных средств	0,1	-1	-1	-1	-1	-0,1
Соотношение прибыли от прочих операций и выручки от основной деятельности	0,1	+2	+2	+2	+2	+0,2
Итого	1	Итоговая оценка (итого гр.7 : гр.2):				-0,7

Итоговая рейтинговая оценка финансового состояния ПАО «Завод ГРАЗ» равна: $(-0,228 \times 0,6) + (-0,7 \times 0,4) = -0,42$, то есть финансовое состояние организации является неудовлетворительным (ССС в рейтинге) (см. рис. 16), а градации качественной оценки финансового состояния представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Градации качественной оценки финансового состояния

Балл		Условное обозначение (рейтинг)	Качественная характеристика финансового состояния
от	до (включительно)		
2	1,6	AAA	Отличное
1,6	1,2	AA	Очень хорошее
1,2	0,8	A	Хорошее
0,8	0,4	BBB	Положительное
0,4	0	BB	Нормальное
0	-0,4	B	Удовлетворительное
-0,4	-0,8	CCC	Неудовлетворительное
-0,8	-1,2	CC	Плохое
-1,2	-1,6	C	Очень плохое
-1,6	-2	D	Критическое

Итоговый рейтинг финансового состояния ПАО "Завод ГРАЗ" CCC (неудовлетворительное)										
Финансовые результаты	Финансовое положение на 31.12.2016									
	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	CC	C	D
Отличные (AAA)						.				
Очень хорошие (AA)						.				
Хорошие (A)						.				
Положительные (BBB)						.				
Нормальные (BB)						.				
Удовлетворительные (B)						.				
Неудовлетворительные (CCC)	.	.	.	.	.	V	.	.	.	.
Плохие (CC)						.				
Очень плохие (C)						.				
Критические (D)						.				

Рисунок 16 - Рейтинговая оценка финансового состояния ПАО «Завод ГРАЗ»

Прогнозирование финансовых показателей сбалансированной системы заключается в корректировке (улучшении) рейтинга финансового состояния ПАО «Завод ГРАЗ». В данном случае корректировка проводится заданием необходимого рейтинга непосредственно и расчетом на его основе значений финансовых коэффициентов. До улучшения рейтинг был неудовлетворительным (CCC), необходим достижение нормального финансового состояния (BB) (см. табл. 29). Итог корректировки - целевые значения финансовых коэффициентов,

устанавливаемые финансовыми менеджерами организации в интересах ее собственников и других ключевых заинтересованных лиц.

Таблица 29 – Корректировка рейтинговой оценки финансового состояния ПАО «Завод ГРАЗ»

Показатель	Вес показа- теля	Оценка			Средняя оценка (гр.3 x 0,25 + гр.4 x 0,6 + гр.5 x 0,15)	Оценка с учетом веса (гр.2 x гр.6)
		прошрое	настоящее	будущее		
1	2	3	4	5	6	7
I. Показатели финансового положения организации						
Коэффициент автономии	0,25	-1	-1	-1	-1	-0,25
Соотношение чистых активов и уставного капитала	0,1	+2	+2	+2	+2	+0,2
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,15	+2	+2	+2	+2	+0,3
Коэффициент текущей (об- щей) ликвидности	0,15	-1	-1	+1	-0,7	-0,105
Коэффициент быстрой лик- видности	0,2	-1	+1	+1	+0,5	+0,1
Коэффициент абсолютной ли- квидности	0,15	-2	-1	+1	-0,95	-0,1425
Итого	1	Итоговая оценка (итого гр.7 : гр.2):				0,1025
II. Показатели эффективности (финансовые результаты) деятельности организации						
Рентабельность собственного капитала	0,3	-1	+1	+1	+0,5	+0,15
Рентабельность активов	0,2	-2	-1	-1	-1,25	-0,25
Рентабельность продаж	0,2	-1	+1	+1	+0,5	+0,1
Динамика выручки	0,1	-1	+1	+1	+1	+0,1
Оборачиваемость оборотных средств	0,1	-1	+1	+1	+0,5	+0,05
Соотношение прибыли от прочих операций и выручки от основной деятельности	0,1	+2	+2	+2	+2	+0,2
Итого	1	Итоговая оценка (итого гр.7 : гр.2):				+0,35

Итоговая улучшенная рейтинговая оценка финансового состояния ПАО «Завод ГРАЗ»: $(0,1025 \times 0,6) + (0,2 \times 0,4) = 0,2775 + 0,08 = 0,3575$, что соответствует нормальному финансовому состоянию (ВВ) (см. рис. 17).

Финансовые результаты	Финансовое положение на 31.12.2016									
	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	CC	C	D
Отличные (AAA)					•					
Очень хорошие (AA)					•					
Хорошие (A)					•					
Положительные (BBB)					•					
Нормальные (BB)	•	•	•	•	V	•	•	•	•	•
Удовлетворительные (B)					•					
Неудовлетворительные (CCC)					•					
Плохие (CC)					•					
Очень плохие (C)					•					
Критические (D)					•					

Рисунок 17 – Скорректированная (улучшенная) рейтинговая оценка
финансового состояния ПАО «Завод ГРАЗ»

Помимо корректировки рейтинга финансового состояния организации прогнозирование включает все этапы, перечисленные на рисунке 13.

Таким образом, итогом всех расчетов является прогноз финансовых потоков (притоков и оттоков) ПАО «Завод ГРАЗ» на предстоящий период, позволяющих скорректировать его финансовое состояние в лучшую сторону (до уровня BB) в рамках разрабатываемой финансовой стратегии.

Данный прогноз финансовых потоков ПАО «Завод ГРАЗ» представлен в таблице 30.

В ходе финансового анализа разработан вариант целевого прогноза финансовых потоков и соответствующий ему комплекс стратегических финансовых мероприятий, который рекомендуется для практической реализации в следующем периоде.

Таблица 30 - Прогнозные финансовые потоки ПАО «Завод ГРАЗ» на период действия финансовой стратегии

Наименование финансового потока	Величина, тыс. руб.
Приток основных средств	17 552
Отток отложенных налоговых активов	162
Приток прочих внеоборотных активов	9 383
...	
Отток сырья и материалов	59 473
Приток НДС	10551
Отток дебиторской задолженности	43 345
Отток денежных средств и денежных эквивалентов	12 745
Приток нераспределенной прибыли	17 865
...	
Приток отложенных налоговых обязательств	17 500
...	
Отток краткосрочных заемных средств	121 200
Приток кредиторской задолженности	22 316
Отток оценочных обязательств	14 522
...	
Поток выручки	1 904 193
Поток валовой прибыли	228 525
Поток прибыли от продаж	140 733
Поток чистой прибыли	65 607
Поток выплат налогов	16 314
Поток выплат процентов	104 485

Результаты прогнозирования финансовых показателей сбалансированной системы представляются в виде таблицы (см. табл. 31).

Таблица 31 - Результаты прогнозирования финансовых показателей сбалансированной системы

Финансовый показатель сбалансированной системы	Целевое значение	Фактическое значение	Отклонение	
			абсолютное	относительное, %
1	2	3	4	5
1) Прибыль от продаж	80 000 тыс. руб.	63 574 тыс. руб.	-16 426 тыс. руб.	-25,8
2) Чистая прибыль	28 000 тыс. руб.	19 236 тыс. руб.	-8 764 тыс. руб.	-45,6
1) Производительность труда (ВР / чел)	2800 тыс. руб. на 1 чел. в год	2778,2 тыс. руб. на 1 чел. в год	-21,8	-0,8
2) Фондоотдача	20,4	20,3	-0,2	-0,5
1) Рентабельность продаж по ЧП	2,3%	1,2%	-1,13%	-94,2
2) Рентабельность активов по ЧП	3%	1,5%	-1,50%	-100,0

Продолжение табл. 31

1	2	3	4	5
3)Рентабельность СК по ЧП	8%	4,6%	-3,40%	-73,9
1)Z-счет Альтмана	2,9	2,14	-0,76	-35,5
2)Кредитоспособность по методике Сбербанка России	1,25	1,9	0,65	34,2
3)Коэффициент финансового рычага	2	3,16	1,16	36,7
1)Коэффициент покрытия инвестиций	0,7	0,32	-0,38	-118,8
2)Коэффициент обеспеченности запасами	0,9	0,9	0,0	0,0
3)Коэффициент текущей ликвидности	2	1,36	-0,64	-47,1

По окончании периода действия финансовой стратегии могут быть выполнены сравнительная оценка и диагностика отклонений финансовых коэффициентов ССП (при наличии указанных отклонений).

Проведем сравнительную оценку финансовых показателей сбалансированной системы ПАО «Завод ГРАЗ», которая предполагает сопоставление их фактических и целевых значений, определение отклонений фактических от целевых значений финансовых показателей сбалансированной системы и качественную оценку этих отклонений (см. табл. 32).

Таблица 32 - Сравнительная оценка финансовых показателей сбалансированной системы ПАО «Завод ГРАЗ»

Стратегическая финансовая цель	Финансовый показатель сбалансированной системы	Целевое значение	Фактическое значение	Отклонение		Качественная оценка отклонения
				абсолютное	относительное, %	
1	2	3	4	5	6	7
Рост дохода и расширение структуры деятельности	1) Прибыль от продаж	80 000 тыс. руб.	63 574 тыс. руб.	-16 426 тыс. руб.	-25,8	Очень серьезное
	2) Чистая прибыль	28 000 тыс. руб.	19 236 тыс. руб.	-8 764 тыс. руб.	-45,6	Очень серьезное
Сокращение затрат и увеличение производительности	1)Производительность труда (ВР / чел)	2800 тыс. руб. на 1 чел. в год	2778,2 тыс. руб. на 1 чел. в год	-21,8	-0,8	Несущественное
	2)Фондоотдача	20,4	20,3	-0,2	-0,5	Несущественное
Оптимизация использования активов и инвестиций	1)Рентабельность продаж по ЧП	2,3%	1,2%	-1,13%	-94,2	Очень серьезное
	2)Рентабельность активов по ЧП	3%	1,5%	-1,50%	-100,0	Очень серьезное
	3)Рентабельность СК по ЧП	8%	4,6%	-3,40%	-73,9	Очень серьезное

Продолжение табл. 32

1	2	3	4	5	6	7
Эффективное управление финансовыми рисками	1)Z-счет Альтмана	2,9	2,14	-0,76	-35,5	Очень серьезное
	2)Кредитоспособность по методике Сбербанка России	1,25	1,9	0,65	34,2	Очень серьезное
	3)Коэффициент финансового рычага	2	3,16	1,16	36,7	Очень серьезное
Улучшение финансового состояния	1)Коэффициент покрытия инвестиций	0,7	0,32	-0,38	-118,8	Очень серьезное
	2)Коэффициент обеспеченности запасами	0,9	0,9	0,0	0,0	Отклонение отсутствует
	3)Коэффициент текущей ликвидности	2	1,36	-0,64	-47,1	Очень серьезное

Далее для ПАО «Завод ГРАЗ» проведем диагностику отклонений финансовых коэффициентов ССП. Диагностика имеет своей основой причинно-следственные связи, объединяющие показатели ССП, включая ее финансовую составляющую, в единое целое - сбалансированный комплекс результативных (общих) показателей и определяющих их факторов (факторов достижения результатов) организации. При этом результативные показатели более частных составляющих ССП (клиентской, внутренних бизнес-процессов, а также обучения и развития персонала) рассматриваются в качестве факторов, определяющих отклонения факторных показателей более общей финансовой составляющей.

В процессе диагностики отклонений финансовых показателей сбалансированной системы выявляются факторы достижения финансовых результатов, оказавшие наиболее существенное влияние на отклонение общих, или результативных, финансовых показателей ССП, а также определяется его величина.

Расчет результативных и факторных показателей финансовой составляющей ПАО «Завод ГРАЗ» был представлен ранее в таблицах 17-20 и 24. В таблицах 33-35 отражены результативные и факторные показатели клиентской составляющей, составляющей внутренних бизнес-процессов и обучения и развития персонала.

Таблица 33 – Расчет показателей клиентской составляющей ПАО «Завод ГРАЗ»

Элемент анализа	Анализируемый показатель	
	Результативный	Факторный
Анализ уровня прибыльности клиентов	-Рентабельность продаж (по ЧП), % 2013 = 2,3 %; 2014 = 1 %; 2015 = 1,4 %; 2016 = 1,2 %.	
Анализ доли рынка сбыта продукции	-Доля рынка, занимаемая компанией. 45%	-Доли рынка, занимаемые отдельными видами производимой продукции. 47% -ная доля российского рынка ТЗА.
Анализ степени удовлетворения потребностей клиентов	-Рейтинг степени удовлетворения потребности клиентов. А) Индекс удовлетворенности потребителей, % $ACSI = ((\text{Удовлетворенность} - 1) * 0,3885 + (\text{Качество} - 1) * 0,3190 + (\text{Сервис} - 1) * 0,2925) / 9 * 100$, % = 81,07% Б) Индекс лояльности потребителей, % $NPS = \text{Доля сторонников} - \text{Доля критиков}$, % = 80%	-Результаты опросов клиентов. А) Индекс удовлетворенности потребителей, % ACSI Опрос включает в себя 3 критерия, оцениваемых по 10-бальной шкале: - Общая удовлетворенность (1 – не удовлетворен, 10 – очень удовлетворен); - Качество товара (1 – ожидал большего, 10 – ожидал меньшего); - Сервис и доставка (1 – ниже идеала, 10 – выше идеала). Результаты опроса обрабатываются формулой. Усредненный результат: - Общая удовлетворенность – 8 баллов; - Качество товара – 9 баллов; - Сервис и доставка – 7 баллов. $ACSI = ((8-1)*0,3885 + (9-1)*0,3190 + (7-1) * 0,2925) / 9 * 100 = 81,07 \%$ Б) Индекс лояльности потребителей, % NPS Выборка из 10 чел. со шкалой от 0 до 10, насколько вероятно, что они порекомендуют компанию/продукт. По результатам ответов респонденты делятся на три группы: - «Промоутеры» (вероятность в «9-10» баллов) – лояльные клиенты, готовы рекомендовать. - «Нейтралы» (вероятность в «7-8» баллов) – пассивные клиенты, в целом удовлетворены компанией, но не желающие ее рекомендовать. - «Критики» («0-6»баллов) – не удовлетворены и не будут рекомендовать. Результат опроса: - 8 «Промоутеров» (80%); - 1 «Нейтралов» (20%); - 1 «Критика» (0%). $NPS = 8 - 0 = 80 \%$

Таблица 34 – Расчет показателей составляющей внутренних бизнес-процессов
ПАО «Завод ГРАЗ»

Элемент анализа	Анализируемый показатель	
	Результативный	Факторный
Показатели операционного процесса и послепродажного обслуживания		
Анализ скорости гарантийного обслуживания		- Срок гарантии, мес. для техники, отгруженной с 1 октября 2015 года: 1) находящейся на территории РФ: - на спецнадстройки - 36 месяцев; -на ЛКП - 24 месяца. 2) находящейся за пределами РФ: 12 мес. или 100 000 км пробега на спецнадстройки и ЛКП.
Анализ эффективности оборудования	Общая эффективность оборудования (ОЕЕ), % ОЕЕ ключевого оборудования выросла с 40 до 85%	
Анализ своевременности доставки продукции	Коэффициент ОТИФЕФ (точно вовремя, комплектно и без брака),% = 85%	-Сроки доставки продукции клиентам, дн. - на территории Пензенской области – 7 раб. дн.
Анализ уровня качества продукции	Коэффициент FTR (сдачи с первого предъявления),% = 97%	
Анализ оборачиваемости	-Оборачиваемость складских запасов, дн. = $C / \text{Среднегодовая величина запасов}$ 2013 = 90 дн.; 2014 = 90 дн.; 2015 = 89 дн.; 2016 = 78 дн.	-Величина просроченной ДЗ, тыс. руб. 2013-2016 = 0 тыс. руб.
	-Оборачиваемость средств в расчетах (ДЗ), дн. = $BP / \text{Среднегодовая величина ДЗ}$ 2013 = 126 дн.; 2014 = 176 дн.; 2015 = 177 дн.; 2016 = 161 дн.	

Таблица 35 - Расчет показателей составляющей обучения и развития персонала
ПАО «Завод ГРАЗ»

Элемент анализа	Анализируемый показатель	
	Результативный	Факторный
Анализ уровня мотивации работников и степени соответствия их личных целей корпоративным целям	-Коэффициент текучести кадров, $\% = \text{Кол-во уволенных} / \text{Численность персонала} * 100, \%$ Кт 2013 = $2 / 614 * 100\% = 0,33\%$; Кт 2014 = $6 / 608 * 100\% = 0,99\%$; Кт 2015 = $16 / 592 * 100\% = 2,7\%$; Кт 2016 = 0% (+4 чел. в штате).	-Количество работников. 2013 = 614 чел.; 2014 = 608 чел.; 2015 = 592 чел.; 2016 = 596 чел.
	- Процент молодых рабочих специалистов (до 30 лет) в общей численности, $\% = 25\%$.	-Средний уровень заработной платы работников 2013 = 19 270 руб.; 2014 = 20 760 руб.; 2015 = 21 517 руб.; 2016 = 24 532 руб.
		-Число принятых и внедренных рационализаторских предложений. Количество поданных рационализаторских предложений (Kaizen) составляет 10% от общей численности завода (около 60).
		-Процент работников, личные цели и задачи которых определены на основе ССП и соответствуют ей = 55%
Анализ качества переобучения и уровня развития творческих способностей работников	-Производительность труда работников = BP / P (чел), ПТ 2013 = 2 736,8 тыс. руб. в год; ПТ 2014 = 2 652,6 тыс. руб. в год; ПТ 2015 = 2463,8 тыс. руб. в год; ПТ 2016 = 2 778,2 тыс. руб. в год.	-Степень удовлетворенности работников своей профессиональной деятельностью. Вовлеченность и удовлетворенность персонала составляет 65%
	-Чистая прибыль на одного работника. 2013 = 62,5 тыс. руб.; 2014 = 26,1 тыс. руб.; 2015 = 35,3 тыс. руб.; 2016 = 32,3 тыс. руб.	-Среднее время, затрачиваемое на профессиональную переподготовку и повышение квалификации одного работника. А) Профессиональная переподготовка - от 250 до 500 академических часов; Б) Повышение квалификации – от 16 до 72 академических часов.
	-Коэффициент совместительства профессий = 15%	

Результаты расчетов влияния факторных и некоторых результативных показателей на отклонение определяемых ими финансовых коэффициентов ССП представляются в форме таблицы (см. табл. 36-42).

Таблица 36 – Расчет влияния факторов на отклонение результативного финансового показателя сбалансированной системы (чистой прибыли)

Влияние показателей на результативный финансовый показатель	Факторы влияния	Вес показателя	Результативный финансовый показатель	Абсолютное значение	Стратегическая финансовая цель
1-го уровня	Выручка	0,3	Чистая прибыль	19 236 тыс. руб.	Рост дохода и расширение структуры деятельности
	Себестоимость				
2-го уровня	Рентабельность продаж	0,2			
	Доля компании на рынке				
	Показатель OTIFEF (точно вовремя, комплектно и без брака)				
3-го уровня	Доля рынка, занимаемая отдельным видом продукции (доля ТЗА)	0,15			
4-го уровня	Производительность труда работников	0,1			
	Общая эффективность оборудования (ОЕЕ)				
5-го уровня	Сроки доставки продукции, дн.	0,09			
6-го уровня	Коэффициент текучести кадров	0,08			
7-го уровня	Степень удовлетворенности работников	0,08			
	Процент работников, личные цели и задачи которых определены на основе ССП и соответствуют ей				

Таблица 37 – Расчет влияния факторов на отклонение результативного финансового показателя (прибыли от продаж)

Влияние показателей на результативный финансовый показатель	Факторы влияния	Вес показателя	Результативный финансовый показатель	Абсолютное значение	Стратегическая финансовая цель
1-го уровня	Выручка	0,3	Прибыль от продаж	63 574 тыс. руб.	Рост дохода и расширение структуры деятельности
	Себестоимость				
2-го уровня	Рентабельность продаж	0,2			
	Доля компании на рынке				
	Общая эффективность оборудования (ОЕЕ)				
3-го уровня	Доля рынка, занимаемая отдельным видом продукции (доля ТЗА)	0,15			
4-го уровня	Производительность труда работников	0,1			
	Показатель OTIFEF (точно вовремя, комплектно и без брака)				
5-го уровня	Сроки доставки продукции, дн	0,09			
6-го уровня	Коэффициент текучести кадров	0,08			
7-го уровня	Степень удовлетворенности работников	0,08			
	Процент работников, личные цели и задачи которых определены на основе ССП и соответствуют ей				

Таблица 38 – Расчет влияния факторов на отклонение результативного финансового показателя (фондоотдачи)

Влияние показателей на результативный финансовый показатель	Факторы влияния	Вес показателя	Результативный финансовый показатель	Абсолютное значение	Стратегическая финансовая цель
1-го уровня	Выручка	0,3	Фондоотдача	20,3	Сокращение затрат (денежного оттока) и увеличение производительности
2-го уровня	Рентабельность продаж	0,2			
	Доля компании на рынке				
	Коэффициент FTR (сдачи с первого предъявления),%				
3-го уровня	Доля рынка, занимаемая отдельным видом продукции (доля ТЗА)	0,15			
4-го уровня	Производительность труда работников	0,1			
	Общая эффективность ключевого оборудования (OEE)				
5-го уровня	Сроки доставки продукции, дн.	0,09			
6-го уровня	Коэффициент текучести кадров;	0,08			
7-го уровня	Степень удовлетворенности работников своей профессиональной деятельностью,	0,08			
	Процент работников, личные цели и задачи которых определены на основе ССП и соответствуют ей				

Таблица 39 – Расчет влияния факторов на отклонение результативного финансового показателя (производительности труда работников)

Влияние показателей на результативный финансовый показатель	Факторы влияния	Вес показателя	Результативный финансовый показатель	Абсолютное значение	Стратегическая финансовая цель
1	2	3	4	5	6
1-го уровня	Выручка	0,3	Производительность труда работников (тыс. руб. на 1 чел. в год)	2778,2	Сокращение затрат (денежного оттока) и увеличение производительности
2-го уровня	Рентабельность продаж	0,2			
	Доля компании на рынке				
	Коэффициент ОТИФЕФ (точно вовремя, комплектно и без брака)				
3-го уровня	Доля рынка, занимаемая отдельным видом продукции (доля ТЗА)	0,15			
4-го уровня	Общая эффективность ключевого оборудования (ОЕЕ)	0,1			
	Коэффициент совместительства профессий				
	Чистая прибыль на 1 работника				
5-го уровня	Количество работников	0,09			
	Средний уровень зарплаты				
6-го уровня	Коэффициент текучести кадров	0,08			
	Процент молодых рабочих специалистов (до 30 лет) в общей численности				

Продолжение табл. 39

1	2	3	4	5	6
7-го уровня	Степень удовлетворенности работников своей профессиональной деятельностью	0,08			
	Среднее время, затрачиваемое на профессиональную переподготовку и повышение квалификации одного работника				
	Процент работников, личные цели и задачи которых определены на основе ССП и соответствуют ей				

Таблица 40 - Расчет влияния факторов на отклонение результативного финансового показателя (рентабельности продаж)

Влияние показателей на результативный финансовый показатель	Факторы влияния	Вес показателя	Результативный финансовый показатель	Абсолютное значение	Стратегическая финансовая цель
1-го уровня	Выручка	0,3	Рентабельность продаж (по ЧП),%	1,2%	Оптимизация использования активов и инвестиций
	Себестоимость				
2-го уровня	Доля компании на рынке	0,2			
	Индекс удовлетворенности потребителей				
	Коэффициент ОТИФЕФ (точно вовремя, комплектно и без брака)				
3-го уровня	Доля рынка, занимаемая видом продукции (доля ТЗА)	0,15			
4-го уровня	Коэффициент FTR (сдачи с первого предъявления);	0,1			
5-го уровня	Срок гарантии на продукцию	0,09			
	Степень удовлетворенности работников				
6-го уровня	Производительность труда	0,08			
7-го уровня	Число принятых и внедренных рационализаторских предложений	0,08			
	Процент работников, личные цели и задачи которых определены на основе ССП и соответствуют ей				

Таблица 41 - Расчет влияния факторов на отклонение результативного финансового показателя (рентабельности активов)

Влияние показателей на результативный финансовый показатель	Факторы влияния	Вес показателя	Результативный финансовый показатель	Абсолютное значение	Стратегическая финансовая цель
1	2	3	4	5	6
1-го уровня	Выручка	0,3	Рентабельность активов (по ЧП) (ROA), %	1,5%	Оптимизация использования активов и инвестиций
	Себестоимость				
	Соотношение всех доходов и средней суммы всех активов				
2-го уровня	Доля компании на рынке	0,2			
	Оборачиваемость запасов				
	Оборачиваемость ДЗ				

Продолжение табл. 41

1	2	3	4	5	6
3-го уровня	Доля рынка, занимаемая отдельным видом продукции (доля ТЗА)	0,15			
	Срок доставки продукции, дн.				
4-го уровня	Коэффициент FTR (сдачи с первого предъявления)	0,1			
	Общая эффективность оборудования (ОЕЕ)				
5-го уровня	Срок гарантии на продукцию	0,09			
	Число принятых и внедренных рационализаторских предложений				
6-го уровня	Производительность труда	0,08			
	Процент молодых рабочих специалистов (до 30 лет) в общей численности				
7-го уровня	Среднее время, затрачиваемое на профессиональную переподготовку и повышение квалификации одного работника	0,08			
	Процент работников, личные цели и задачи которых определены на основе ССП и соответствуют ей				

Таблица 42 - Расчет влияния факторов на отклонение результативного финансового показателя (рентабельности собственного капитала)

Влияние показателей на результативный финансовый показатель	Факторы влияния	Вес показателя	Результативный финансовый показатель	Абсолютное значение	Стратегическая финансовая цель
1-го уровня	Выручка	0,3	Рентабельность собственного капитала (по ЧП) (ROE), %	4,6%	Оптимизация использования активов и инвестиций
	Себестоимость				
	Соотношение чистой прибыли и средней суммы собственного капитала				
2-го уровня	Доля компании на рынке	0,2			
	Оборачиваемость складских запасов				
	Оборачиваемость ДЗ				
3-го уровня	Доля рынка, занимаемая отдельным видом продукции (доля ТЗА)	0,15			
	Величина просроченной ДЗ				
4-го уровня	Производительность труда	0,1			
	Общая эффективность оборудования (ОЕЕ)				
5-го уровня	Среднее время, затрачиваемое на профессиональную переподготовку и повышение квалификации одного работника	0,09			
	Число принятых и внедренных рационализаторских предложений				
6-го уровня	Коэффициент текучести кадров	0,08			
7-го уровня	Процент работников, личные цели и задачи которых определены на основе ССП и соответствуют ей	0,08			

Что касается стратегической финансовой цели, а именно эффективного управления финансовыми рисками, то ранее в работе был рассчитан финансовый рычаг, равный 3,16, а также коэффициент автономии (0,32), коэффициент покрытия инвестиций (0,32) и ряд других показателей. Помимо расчета финансовых показателей был проведен анализ кредитоспособности ПАО «Завод ГРАЗ» по методике Сбербанка России, по которой сумма баллов равна 1,9, то есть организация может рассчитывать на получение банковского кредита, но кредитование требует взвешенного подхода. В качестве одного из показателей вероятности банкротства был также рассчитан Z-счет Альтмана (взята 5-факторная модель для частных производственных предприятий), при этом значение Z-счета по состоянию на 31.12.2016 г. составило 2,14. Значение показателя находится в пограничной зоне, что свидетельствует о существовании некоторой вероятности банкротства.

Следовательно, большинство рассчитанных показателей не соответствует нормативному значению, но очевидно, что решение ключевой проблемы финансовой стратегии должно предполагать обеспечение достаточной устойчивости финансового состояния ПАО «Завод ГРАЗ», которое выражается в поддержании необходимых целевых значений наиболее существенных показателей оценки ее финансового состояния в долгосрочной перспективе. Таким образом, необходимо предпринять меры по улучшению финансового состояния организации.

Таким образом, выявлено влияние на степень реализации финансовой стратегии организации остальных элементов ее общей экономической стратегии: клиентской стратегии, стратегии в области внутренних бизнес-процессов и стратегии в области обучения и развития персонала.

Результаты диагностики отклонений финансовых коэффициентов ССП ложатся в основу целевого прогнозирования их значений при разработке финансовой стратегии ПАО «Завод ГРАЗ» на следующий период.

Таким образом, подводя итог рассмотрению проблемы использования сбалансированной системы показателей и финансового анализа в процессе раз-

работки и реализации финансовой стратегии организации с целью повышения их результативности, целесообразно сделать следующие выводы:

- основные результаты разработки финансовой стратегии наиболее удобно конкретизировать в виде финансовой составляющей сбалансированной системы показателей, создающей механизм реализации стратегии;
- ключевая проблема финансовой составляющей ССП связана с определением целей, которые необходимо поставить исходя из финансовых ожиданий собственников и инвесторов;
- стратегические финансовые цели и измеряющие их показатели, с одной стороны, определяют финансовые результаты, ожидаемые от реализации стратегии, а с другой – являются базовыми при определении целей и показателей остальных составляющих ССП;
- главная стратегическая финансовая цель может существенно варьировать в зависимости от стадии жизненного цикла организации (рост, устойчивое состояние и сбор «урожая»);
- причинно-следственные связи между отдельными стратегическими финансовыми целями отражаются (документируются) в стратегических финансовых картах;
- в качестве финансовых показателей, измеряющих стратегические финансовые цели, используются показатели бухгалтерской (финансовой) отчетности организации и производные от нее финансовые коэффициенты, характеризующие ее финансовое состояние и являющиеся результативными показателями финансовой составляющей ССП;
- только после установления жесткого, но вполне достижимого целевого значения финансового показателя стратегическая финансовая цель считается полностью описанной;
- финансовая составляющая ССП организации начинает действовать только после реализации стратегических финансовых мероприятий;
- при реализации финансовой стратегии должна поддерживаться достаточная степень устойчивости финансового состояния организации, определяе-

мая соответствующими значениями финансовых коэффициентов ССП и обеспечиваемая проведением необходимых стратегических финансовых мероприятий;

- анализ финансовых показателей сбалансированной системы предполагает всестороннее, комплексное исследование стратегических финансовых аспектов хозяйственной деятельности организации и заключается в сравнительной оценке, диагностике отклонений и прогнозировании значений показателей финансовой составляющей ССП;

- анализ финансовых показателей включает в себя анализ эффективности использования активов и инвестиций, анализ финансового риска, анализ денежных потоков, а также анализ доходов, расходов и прибыли;

- результаты диагностики отклонений финансовых коэффициентов ССП ложатся в основу целевого прогнозирования их значений при разработке финансовой стратегии организации на следующий период.

Заключение

По результатам проведенного в магистерской диссертации исследования, можно сделать вывод о том, что актуальность выбранной темы подтвердилась как в теоретическом, так и в практическом аспекте, а ее цель и задачи достигнуты.

В работе рассмотрены различные подходы к определению понятия «финансовая стратегия», ее сущности и места в системе стратегического управления. На основе анализа работ российских и зарубежных ученых уточнено понятие «финансовая стратегия». Под финансовой стратегией в системе стратегического управления следует понимать важнейший вид функциональной стратегии организации, обеспечивающий финансовыми ресурсами основные направления развития ее деятельности путем формирования долгосрочных финансовых целей, выбора наиболее эффективных путей их достижения, адекватной корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды.

Проведен обзор стратегических методов разработки и реализации финансовой стратегии организации, для чего была использована новая модель классификации инструментов стратегического управления организацией, учитывающая интегральные возможности каждого из инструментов при решении конкретного круга задач стратегического управления с использованием конкретных методов экономического анализа.

В ходе исследования было выявлено, что в данной классификационной модели явное преимущество по масштабу решаемых задач стратегического управления организацией и используемым методам анализа имеет сбалансированная система показателей (ССП), основное назначение которой – обеспечение разработки показателей и контроль выполнения финансовой стратегии.

В работе дана комплексная оценка сбалансированной системы показателей, а также представлен типовой механизм ее разработки и внедрения. Основная цель или идея сбалансированной системы показателей состоит в трансфор-

мации стратегии организации, в том числе и финансовой, в конкретные цели, показатели, и, в конечном итоге, действия (мероприятия).

Наиболее удобной, по мнению автора, является конкретизация основных результатов разработки финансовой стратегии организации, в виде финансовой составляющей сбалансированной системы показателей, создающей механизм ее реализации.

В связи с этим в диссертационном исследовании рассмотрена и использована (на примере публичного акционерного общества «Грабовский автомобильный завод») методика сбалансированной системы показателей, включающая финансовый анализ, в процессе разработки и реализации финансовой стратегии организации с целью повышения их результативности посредством формирования финансовой составляющей ССП. Также рассмотрен организационный профиль объекта исследования и проведен анализ его финансового состояния. По результатам проведенных расчетов итоговая рейтинговая оценка финансового состояния ПАО «Завод ГРАЗ» является неудовлетворительной.

В работе поэтапно разработана финансовая составляющая ССП ПАО «Завод ГРАЗ». Ключевая финансовая проблема финансовой составляющей определена как максимизация материального благосостояния собственников организации. В целях решения ключевой финансовой проблемы сформулированы стратегические финансовые цели с учетом стадии жизненного цикла завода.

В целях определения причинно-следственных связей между стратегическими финансовыми целями и их документирования построена стратегическая финансовая карта ПАО «Завод ГРАЗ», а также сформулирована значимость ее построения.

Для четкого выражения содержания стратегических финансовых целей и определения степени их достижения рассчитаны финансовые показатели и определены их целевые значения. В качестве финансовых показателей использованы показатели бухгалтерского учета и финансовой отчетности организации и производные от них финансовые коэффициенты, характеризующие ее финансовое состояние.

Показано, что применительно к разработке и реализации финансовой стратегии финансовый анализ включает в себя целевое прогнозирование, сравнительную оценку и диагностику значений финансовых коэффициентов сбалансированной системы показателей.

Прогнозирование финансовых показателей сбалансированной системы заключается в корректировке (улучшении) рейтинга финансового состояния ПАО «Завод ГРАЗ» до нормального финансового состояния (ВВ). Итог корректировки - целевые значения финансовых коэффициентов, устанавливаемые финансовыми менеджерами организации в интересах ее собственников и других ключевых заинтересованных лиц.

Проведена сравнительная оценка финансовых показателей в целях определения отклонений фактических от целевых значений финансовых показателей сбалансированной системы и качественной оценки отклонений.

В рамках финансового анализа также осуществлена диагностика отклонений финансовых коэффициентов ССП. В ходе чего выявлено влияние на степень реализации финансовой стратегии организации остальных элементов ее общей экономической стратегии: клиентской стратегии, стратегии в области внутренних бизнес-процессов и стратегии в области обучения и развития персонала. Результаты диагностики отклонений финансовых коэффициентов ССП ложатся в основу целевого прогнозирования их значений при разработке финансовой стратегии ПАО «Завод ГРАЗ» на следующий период.

После определения целевых значений показателей определены стратегические финансовые мероприятия в целях их достижения. Тем самым реализуется ключевая идея финансовой составляющей сбалансированной системы показателей – перевод финансовой стратегии в конкретные финансовые действия (операции).

В рамках стратегических мероприятий предложено в существующую систему менеджмента ПАО «Завод ГРАЗ», базирующуюся на принципах и технологиях бережливого производства, внедрить еще один инструмент - SMED, позволяющий сократить время переналадки оборудования. Предлагается орга-

низация рабочих мест по системе 5S в офисе и производстве, которая способствует рационализации рабочего пространства. Данная система способствует сокращению внутреннего брака, росту выработки и вовлеченности персонала. В целях сокращения объема дебиторской задолженности необходимо создание информационной системы по разработке детальных индивидуальных графиков погашения ДЗ для каждого из партнеров-должников. Помимо вышеперечисленного выявлено, что ПАО «Завод ГРАЗ» необходимо изменение характера внешних заимствований, увеличение доли долгосрочных займов, так как данный момент организация использует исключительно краткосрочные займы.

В итоге разработанные стратегические финансовые мероприятия становятся основой для распределения денежных средств в рамках реализации финансовой стратегии ПАО «Завод ГРАЗ».

Таким образом, использование сбалансированной системы показателей и финансового анализа позволит повысить результативность разработки и реализации финансовой стратегии организации в современных условиях.

Список использованных источников

1. Федеральный закон № 127-ФЗ от 26 октября 2002 г. «О несостоятельности (банкротстве)» (ред. от 25.11.2017).
2. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. / И. А. Бланк – 2-е изд., перераб. и доп. - К: Эльга, 2011. – 453 с.
3. Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – К.: - Эльга, 2011. – 711 с.
4. Мозолин, А.В. Внедрение сбалансированной системы показателей: Методические рекомендации. – ЕКб.: Аналитик, – 2015. – 22 с.
5. Носкова, Н.Ю. Разработка процесса бюджетирования в системе финансового планирования на предприятиях авиастроительной промышленности / Н. Ю. Носкова. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 146 с.
6. Пожидаева, Т.А. Практикум по анализу финансовой отчетности / Т.А. Пожидаева, Н.Ф. Щербакова, Л.С. Коробейникова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 264 с.
7. Чечевицына, Л.Н.; Чуев, И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. - 2-е изд. - М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2014. - 352 с.
8. Шичиях, Р.А.; Сычанина, С.Н. Стратегический анализ: Учебное пособие. – Краснодар: КубГАУ, 2014. – 232 с.
9. Бальков, В.А. Методика разработки финансовой стратегии корпорации / В.А. Бальков, Р.И. Гарипов // Междисциплинарный диалог: современные тенденции в общественных, гуманитарных, естественных и технических науках. - 2014. - №1. – С. 23-29.
10. Барышев, С.Б.; Иванова, В.Г. Повышение экономической эффективности деятельности корпораций в условиях разработки и применения бизнес-процессного структурного подхода и сбалансированной системы показателей // Сборник ИЭАУ: Финансовые проблемы оздоровления экономики государства и предприятий в рыночных условиях. - 2014. - №3. – С. 60-69.

- 11.Береговых, Т.В.; Ласточкин, Е.Г. Финансовая устойчивость предприятия в системе сбалансированных показателей // Ученые заметки ТОГУ. – 2015. – №4. – С. 10-17.
- 12.Бирюков, М.А. Спецтехника ГРАЗ // Автотранспорт: эксплуатация, обслуживание, ремонт. - 2015. - №7. – С. 36-43.
- 13.Вотчаева, А.А. Роль финансовой стратегии в развитии предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2015. - №3 (42). – С. 15-19.
- 14.Гендон, А.Л. Обзор методов стратегического управления горно-химическими компаниями // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. - 2015. - № 11 (66). - С. 12-18.
- 15.Гершун, А.М. Сбалансированная система показателей // Контроллинг в России. – 2014. – №3. – С. 38–51.
- 16.Гилева, Т.А. Использование сбалансированной системы показателей в практике управления промышленными предприятиями // Вестник УГАТУ. - 2016. - №2. С. 45-58.
- 17.Глущенко, А.В.; Арчакова, Е.А. Сущность и инструменты бюджетирования в системе управленческого учета // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. - 2017. - №11. – С. 13-19.
- 18.Гуменный, В.А. Разработка сбалансированной системы показателей в девелоперской компании // Проблемы современной экономики. – 2014. – 1 (41). – С. 440-443.
- 19.Дорофеева, Ю.В. Концепция определения сущности финансовой стратегии компании // Проблемы экономики и менеджмента. - 2014. - №8 (36). - С. – 18-23.
20. Журова, Л.И.; Андреева, А.А. Бюджетирование как инструмент реализации финансовой стратегии предприятия // Вестник ВУиТ. - 2014. - №17. - С. 57-61.

21. Жуков, С.В. Главные по светлому // Автопарк 5 колесо. – 2015. - № 3(74). – С. 50-53.
22. Журова, Л.И. Механизм формирования финансовой стратегии предприятия // Финансы и кредит. - 2016. - № 6 (438). – С. 78-89.
23. Кайль, В.В. Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей на российских предприятиях // Российское предпринимательство. – 2014. – №1. – С. 68–72.
24. Канунников, А.В. Инструменты стратегического управления промышленными предприятиями // Социально-экономические явления и процессы. - 2015. - №2. – С. 5-13.
25. Карпова, Е.Н. Бюджетирование как инструмент стратегического планирования на предприятии // Science Time. - 2015. - №3 (15). – С. 34-39.
26. Комиссарова, М.А. Карта стратегических целей для угледобывающих предприятий // Российское предпринимательство. – 2016. – №12. – С. 45–52.
27. Корчагина, Е.В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления развитием компании: сравнение российского и зарубежного опыта // Проблемы современной экономики. – 2015. - № 4. - С. 33-38.
28. Крылов, С.И. Анализ в сбалансированной системе показателей: теоретический аспект // Экономический анализ: теория и практика. - 2014. - №29. – С. 49-60.
29. Крылов, С.И. Каскадирование сбалансированной системы показателей // Международный бухгалтерский учет. - 2014. - №44. – С. 18-26.
30. Крылов, С.И. Сбалансированная система показателей и прикладной стратегический анализ в стратегическом управлении финансами // Экономический анализ: теория и практика. - 2015. - №21 (420). – С. 26-41.
31. Крылов, С.И. Сбалансированная система показателей и финансовый анализ в разработке и реализации финансовой стратегии организации // Учет. Анализ. Аудит. - 2015. - №1. – С. 45-56.

32. Крылов, С.И. Формирование финансовой составляющей сбалансированной системы показателей и анализ входящих в нее показателей // Финансовая аналитика: проблемы и решения. - 2016. - №4. – С. 56-67.
33. Кулахметова, З.С. Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия / З.С. Кулахметова // Концепт. - 2015. - №5. – С. 23-29.
34. Куницкая, Е.В.; Усенкова, О.В. Проблемы реализации стратегии и сбалансированная система показателей // Проблемы развития предприятий: теория и практика. Сборник статей по материалам III Международной научно-практической конференции. Пензенский государственный университет. – 2016. – С. 40-44.
35. Михель, В.С. Определение и выбор финансовой стратегии корпорации // Модернизация. Инновации. Развитие. - 2015. - №1 (21). – С. 16-22.
36. Мочалова, Л.А.; Князева, О.М. Формирование и реализация финансовой стратегии предприятий отрасли строительства // Известия ИГЭА. - 2016. - №1. – С 18-28.
37. Новоселов, В.О. О победителе соцсоревнования, или как я съездил в Грабово // СТТ: Строительная техника и технологии. - 2015. - №4(112) – С. 98-101.
38. Павлив, А.И. Теоретические аспекты финансовой стратегии предприятия // Евразийский научный журнал. – 2015. - №8. – С. 67-77.
39. Протасов, С.Ю. ГРАЗ: успешный и социально ориентированный // Основные средства. – 2015. - №5. – С. 8.
40. Прудникова, А.А. Задача угодить каждому потребителю выполнена // Manufacturing Journal. – 2015. - №1. – С. 15-21.
41. Савченко, А.В. ГРАЗ: вчера, сегодня, завтра // Автотранспорт: эксплуатация, обслуживание, ремонт. – 2015. - №6. – С. 10-13.
42. Соколова, Н.Н. Методологические основы формирования финансовой стратегии предприятий // Вестник КрасГАУ. - 2014. - №4. – С. 12-18.
43. Стихова, Н.Л. Сбалансированная система показателей // Стратегический менеджмент. – 2014. – №2. – С. 19-23.

44. Усенкова, О.В.; Куницкая, Е.В. Изучение подходов к разработке целевых показателей стратегического управления // Наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения. Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 239-244.
45. Усенкова, О.В.; Куницкая, Е.В. Перспективы развития сбалансированной системы показателей как технологии стратегического управления в России // Перспективы развития предприятий в условиях инновационной направленности экономики: Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 63-67.
46. Хвостенко, П.В. Разработка модели реализации стратегии организации // Проблемы современной экономики. - 2015. - №4. – С. 33-41.
47. Бесхмельницкая, С.Н. Формирование сбалансированных показателей деятельности предприятия в системе управленческого учета и отчетности: Дис. канд. эконом. наук / В.Г. Иванова – Орел.: ФГБОУ ВПО ГУНПК, – 2014. – 169 с.
48. Ксенчук, И.В. Разработка финансовой стратегии фирмы. Выпускная квалификационная работа. Новосибирск, - 2016. – 89 с.
49. Ромашова, Е.А. Стратегическое управление промышленным предприятием на основе системы сбалансированных показателей: Автореф. дис. канд. эконом. наук / М.Н. Дмитриев – НН.: ФГБОУ ВПО ННГУ, – 2016. – 27 с.
50. Усенкова, О.В. Перспективы разработки и внедрения сбалансированной системы показателей на российских предприятиях. Выпускная квалификационная работа. Пенза, – 2015. - 79 с.
51. Усенкова, О.В. Сбалансированная система показателей как технология стратегического управления. Научная работа, 2015. – 73 с.
52. Каплан, Р.С.; Нортон, Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию исследований: пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П.

Нортон. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», – 2003. – 304 с.

53.<http://www.graz.ru> /Официальный сайт ПАО «Завод ГРАЗ». URL: (дата обращения: 20.03.2017).

54.<http://dalnobo1.org> /Трохачев, А.А. Топливозаправщики ГРАЗ: наш репортаж. - 2015.

55. <http://www.edisclosure.ru> / Центр раскрытия корпоративной информации Интерфакс. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО «Завод ГРАЗ».

1. Научная статья «Проблемы реализации стратегии и сбалансированная система показателей»

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

сборник статей III Международной научно-практической конференции
Пензенский государственный университет, Международная академия организации
производства

Научное редактирование: БУДИНА ВАЛЕНТИНА ИВАНОВНА

Тип: сборник трудов конференции Язык: русский ISBN: 978-5-94338-796-8

Год издания: 2016 Число страниц: 74

Издательство: Пензенская государственная сельскохозяйственная академия (Пенза)

УДК: 658

КОНФЕРЕНЦИЯ:

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
Пенза, 17-18 марта 2016 г.

АННОТАЦИЯ:

Социально-экономическое развитие российских регионов на современном этапе развития рыночных отношений, финансовой системы и научно-технического прогресса протекает в условиях возрастающего влияния глобализации, необходимости повышения экономической самостоятельности и конкурентоспособности производимых товаров и услуг. Это требует более эффективного управления социально-экономическими процессами, способного вывести российские регионы на новую ступень динамичного развития.

10. ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ
Куницкая Е.В., Усенкова О.В.

40-44

УДК 338.266

ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Е.В. Куницкая, О.В. Усенкова

В статье рассмотрена сбалансированная система показателей, как инструмент стратегического управления, представляющий стратегию в виде набора взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценка которых позволяет отслеживать ход реализации стратегии предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление, сбалансированная система показателей, стратегия, предприятие.

Практика стратегического управления компаниями показывает, что разработки стратегии корпорации зачастую оказывается недостаточно для эффективного ее функционирования. Для того чтобы стратегическое управление ста-

ло гарантом повышения конкурентных позиций предприятия, необходимо располагать инструментом реализации выбранной стратегии [1].

Вопросы реализации стратегии сегодня как никогда актуальны вне зависимости от сферы и масштабов бизнеса фирмы. Актуальность вопросов, связанных с реализацией стратегии обусловлена целым рядом проблем управления компанией. Обратимся к причинам отсутствия успеха в реализации стратегии. В обзоре исследования 200 крупнейших компаний, проведенного консалтинговой фирмой Renaissance Worldwide и журналом «CEO Magazine», были выявлены некоторые особенности типичных систем управления показателями, которые препятствуют выполнению стратегических задач, что отражено на рисунке 1 [4].

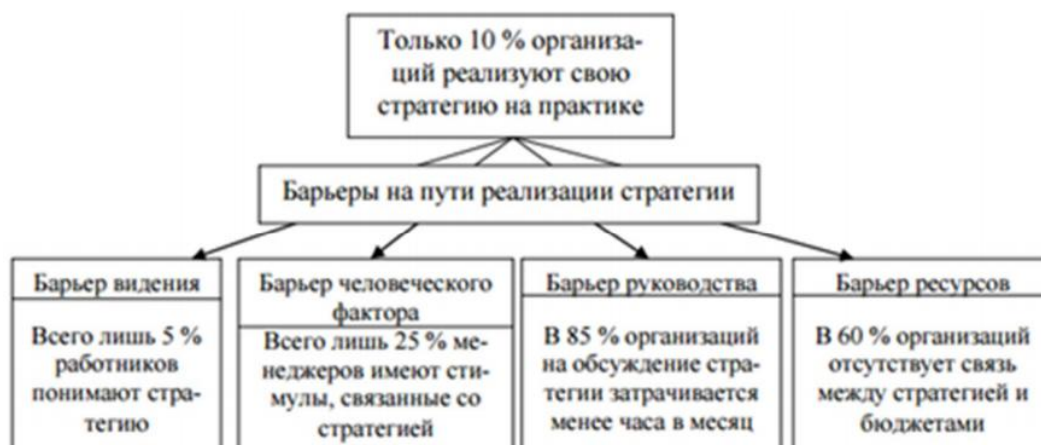


Рисунок 1 - Барьеры на пути реализации стратегии [4]

Основные проблемы на пути реализации стратегии:

- незнание сотрудниками стратегии предприятия;
- привязка системы вознаграждения к нескольким годовым финансовым показателям, а не к стратегическим целям;
- акцент руководства на краткосрочных показателях эффективности;
- формирование бюджетов исходя из текущих, а не стратегических задач;
- ориентация системы оценки на контроль краткосрочной операционной эффективности, а не долгосрочной стратегии.

В связи с этим складывается новый взгляд на стратегию, как на деловую концепцию, представленную, с одной стороны, в виде долгосрочной програм-

мы развития компании, а с другой – в виде мероприятий, направленных на реализацию данной программы. При этом организациям необходимо иметь в виду, что реализуемость стратегии формируется на этапе разработки. Для этого стратегия должна соответствовать следующим требованиям: быть сфокусированной, дифференцированной, иметь конкретный временной горизонт.

Сфокусированной – соответствовать видению, миссии, целям и ценностям;

Дифференцированной – направленной на достижение потребительских ценностей целевых клиентских сегментов;

Формализованной – сформулированной в лаконичной форме и распространенной среди работников предприятия.

Для решения проблем реализации стратегии Д. Нортон и Р. Каплан предложили новый подход к построению системы стратегического управления, основанный на следующих принципах: перевод стратегии в действия; связь организации со стратегией; реализация стратегии всеми сотрудниками; стратегическое управление в режиме реального времени - мобилизация сотрудников [3].

Инструментом реализации данных принципов является сбалансированная система показателей (ССП), под которой понимается система управления компанией, обеспечивающая планомерную реализацию ее стратегических планов, их интерпретацию на язык операционного управления и контроль над осуществлением стратегии на основе ключевых показателей деятельности организации.

ССП дополняет систему финансовых параметров параметрами рыночных и производственных процессов, а также процессов управления и развития компании. Она формализуется в виде стратегических карт, содержащих информацию о задачах, индикаторах, целевых ориентирах и способах их достижения. Термином «стратегическая карта» Р. Каплан и Д. Нортон предложили называть причинно-следственные связи между отдельными элементами стратегии организации. Причинно-следственные цепочки графически отражают логику стратегии – как реализация одной стратегической цели будет способствовать достижению других стратегических целей в сбалансированной системе целей. Пе-

ревод стратегии на язык логических закономерностей, отражаемых в стратегической карте, позволяет каждой бизнес-единице и сотруднику организации получить четкое разъяснение сущности стратегии и задач по ее осуществлению. Таким образом, построение стратегических карт делает стратегию более понятной и «прозрачной» для сотрудников предприятия [3].

Создание ССП включает в себя следующие стадии (см. рис. 2):

1. Перевод видения стратегии в сбалансированный набор стратегических целей деятельности организации – призван помочь менеджменту сформулировать стратегию и разъяснить стратегические цели организации с определением критических факторов, влияющих на стратегические цели.

2. Коммуникация и дальнейшее установление соответствия между стратегическими целями и показателями их достижения (конкретизация стратегии). Построение стратегической карты.

3. Преобразование стратегии в планы – предполагает разработку стратегических мероприятий, составление бизнес-планов.



Рисунок 2 - ССП как система стратегического управления [3]

4. Стратегическое обучение и адаптация. Концепция ССП предлагает такую форму представления стратегии, которая повышает вероятность реализации желаемых стратегических целей [3].

Внедрение ССП позволяет:

- быстро переводить стратегию на уровень конкретных мероприятий, что позволяет максимально ориентировать действия на достижение стратегии;
- достигнуть эффекта синергии через направление усилий всех подразделений компании на достижение стратегии;
- связать бюджет и стратегию, с помощью информационных и аналитических систем постоянно управлять процессом, проводить стратегическое обучение;
- создать мотивы для эффективного труда всех сотрудников, что поддерживается высшим руководством через создание системы стратегического управления и непосредственного руководства [3].

Обобщая изложенный материал, можно сказать, что ССП дает высшему руководству компании новый инструмент стратегического управления, представляющий стратегию в виде набора взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценка которых позволяет отслеживать ход реализации стратегии.

Список использованных источников

1. Бойко, Н.Е. Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления предприятием // Известия Российского педагогического университета им. А. И. Герцена. - 2015. № 43. С. 58-60.
2. Герасимов, Е.Ю.; Русин, А.Н. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии // Корпоративный менеджмент. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/bsc&strategy.shtml> (дата обращения 08.02.2016).
3. Карпенко, М.О. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления // Вестник Брянского государственного университета. - 2012. - №3. [Электронный ресурс]. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-kak-instrument-strategicheskogo-upravleniya-1.pdf> (дата обращения 06.02.2016).
4. Сутягин, В.Ю.; Турлачева, М.А. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - №5-6. [Электронный

ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannayasistema-pokazateley-kak-effektivnyy-instrument-realizatsii-strategii-razvitiyapredpriyatiya>
(дата обращения 08.02.2016)

2. Научная статья «Изучение подходов к разработке целевых показателей стратегического управления»



О.В. Усенкова, Е.В. Куницкая Изучение подходов к разработке целевых показателей стратегического управления 239

О.В. Усенкова, магистрант 2 курса проф. «Финансы организации»,

Е.В. Куницкая, к.э.н., доц.

ИЗУЧЕНИЕ ПОДХОДОВ К РАЗРАБОТКЕ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация: Рассмотрены существующие подходы к разработке целевых показателей организации. Предложена триединая модель вычисления финансовых результатов деятельности организации, учитывающая влияние внешнего окружения.

Ключевые слова: стратегическое управление, целевые показатели, прибыль.

Системы стратегического и оперативного управления такие, как контроллинг, бюджетирование, сбалансированная система показателей ориентированы в первую очередь на достижение организацией определенных финансовых результатов. Даже в моделях социально-ориентированного бизнеса постановка и достижение целей организации напрямую связываются с развитием общества, однако, при этом, первичной и основной целью любой бизнес-организации признается получение прибыли.

Именно такой подход разделяет и большинство современных школ стратегического менеджмента, наиболее яркими представителями которых являются И. Ансофф, П. Друкер, М. Портер, А. Томпсон и А. Стрикленд. Они считают главной целью бизнес-организации также получение прибыли, а не рост благосостояния собственников, благо общества или удовлетворенность клиентов и персонала. В поддержку данной позиции отметим, что все потребности сторон, участвующих в бизнесе – стейкхолдеров, удовлетворяемые в процессе жизнедеятельности организации, стоит рассматривать как плату за ресурсы, необходимые для производства прибыли. Поэтому прибыльность является первичной целью организации и неременным условием удовлетворения потребностей всех участников бизнеса.

При построении иерархии целей фирмы, на вершине которой находится прибыль, проще выстраивать систему управления организацией, в отличие от модели управления, нацеленной на удовлетворение сразу нескольких целей [1]. Итак, построение концепции стратегического управления организацией опирается на то, что главной целью является именно получение прибыли, под которой в общем виде понимается итоговый показатель, характеризующий результаты деятельности и представляющий собой превышение доходов над расходами [2].

На сегодняшний день существует множество показателей, которые в какой-либо степени отражают прибыль и могут быть предложены в качестве главной цели бизнес-организации. Наиболее распространенные показатели распределены в табл. 1 на предмет соответствия главной цели фирмы.

Достижение главной цели бизнес-организации сопряжено с тремя условиями, как внешними, так и внутренними. Во-первых, должен быть рынок с определенным объемом спроса на продукцию компании. Во-вторых, на данном рынке организация должна иметь определенную долю за счет продажи товаров. В-третьих, доходы от этих продаж должны превышать понесенные расходы, то есть организация должна быть прибыльной.

Таблица 1 – Сравнительная оценка соответствия показателей прибыли главной цели бизнес-организации [1]

Типы категорий прибыли	Показатели категорий прибыли и их расчет	Оценка соответствия главной цели бизнес-организации
Категории, отражающие создание стоимости	Добавленная стоимость = Доход от продаж – Стоимость произведенных затрат.	Не соответствует, т.к. не учитывает зарплату, проценты за кредит, налоги, дивиденды, стоимость НМА.
Категории бухгалтерской прибыли	Валовая прибыль (ВП) = ВР – С Прибыль от продаж = ВП – коммерческие и управленческие расходы ЧП = ПР до нал-я + Отложенные налоговые активы – Отложенные налоговые обязательства – Текущий налог на ПР.	Не соответствуют, т.к. зависят от системы бухучета разных стран и от правильности его ведения разными компаниями.
Категории экономической прибыли	Экономическая добавленная стоимость (EVA) = Операционная прибыль – налоги – стоимость капитала.	Соответствует, т.к. учитывает только чистый эффект деятельности без стоимости капитала.
Категории прибыльности	Прибыльность продаж = Прибыль / Доход Прибыльность активов = Прибыль / Стоимость активов Прибыльность капитала = Прибыль / Капитал	Не соответствуют, т.к. это относительные показатели, влияющие на прибыль, но не являющиеся ей.
Категории стоимости бизнес-организации	Капитализация (стоимость компании) = Чистая приведенная стоимость денежных потоков или экономической прибыли.	Соответствует при ориентации на долгосрочный стратегический период деятельности компании.

В связи с вышеизложенным, прибыль определяется тремя категориями: емкостью рынка, долей компании на рынке и прибыльностью компании [3]. Так, рынок, доля на рынке и прибыльность являются составляющими достижения высшей цели организации – получения прибыли и входят в состав главных стратегических целей бизнеса, так как от них напрямую зависит выживание и долгосрочное развитие фирмы.

Доказательством того, что рынок, доля и прибыльность являются исчерпывающим перечнем категорий, формирующих прибыль фирмы, служит возможность соединения их в единую формулу. Данный метод расчета предложен руководителем направлений стратегического развития крупных отечественных компаний В.В. Портных, в котором прибыль рассчитывается следующим образом:

$$\Pi = E * Д * Р,$$

где: Π – прибыль организации, ден. ед.;

E – емкость рынка, ден. ед.; $Д$ – доля организации на рынке, %;

$Р$ – отношение прибыли к выручке (прибыльность), %. [2].

Главным методологическим отличием этой формулы прибыли от привычного всем расчета «прибыль = доходы – расходы» является учет влияния внешних факторов на организацию, связанных с предвидением условий ведения бизнеса (рынок) и стратегий конкурентов (доля).

В соответствии с предложенной выше формулой, прибыль находится в прямо пропорциональной зависимости от изменения каждого параметра (емкости рынка, доли и прибыльности), что имеет ключевое значение в представляемой концепции. Из этого следует, что для максимизации прибыли организация должна стремиться к достижению максимального значения величин каждого сомножителя. Данная формула призвана объяснить природу возникновения прибыли, то есть выявить и оценить факторы прибыли: рынок как условие внешней среды; долю как способность организации к конкурентному росту и прибыльность как свойство фирмы функционировать с превышением доходов над расходами [1].

В заключение отметим, что система целевых показателей, иерархия целей организации выстраивается на основе предложенной триединой модели вычисления финансовых результатов деятельности, учитывающей влияние внешнего окружения, а именно конкуренции.

Литература и примечания:

[1] Портных, В.В. Стратегия бизнеса: монография / В.В. Портных. – М.: «Дашков и Ко», 2015. – 276 с.

[2] Артамонов, В. С. Микроэкономика: учеб. пособ. / В. С. Артамонов, А. И. Попов, С. А. Иванов, Н. И. Уткин, Е. Б. Алексеев. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с. [3] Портных В.В. Управление бизнесом организации. Система координат // Executive.ru. – Электрон. данные. URL: www.e-executive.ru/community/articles/902756/ (дата обращения 16.12.2016).– Заглавие с экрана.

[4] Сысоева, Е.В. Прибыль и убыток как финансовые результаты и важнейшие категории деятельности организации в рыночных отношениях // Транспортное дело в России. – 2015. – №3. – С. 24-27.

3. Научная статья «Перспективы развития сбалансированной системы показателей как технологии стратегического управления в России»

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Пензенский государственный университет»



«ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ
ИННОВАЦИОННОЙ
НАПРАВЛЕННОСТИ ЭКОНОМИКИ»

Сборник статей по материалам
Международной научно-практической конференции

Усенкова О.В., Куницкая Е.В.

**ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ**

63

Усенкова О.В., Куницкая Е.В.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

Компаниям необходима система измерения эффективности их деятельности, основанная на видении и стратегии, которая бы отражала наиболее важные аспекты бизнеса. Именно концепция сбалансированной системы показателей (ССП, Balanced Score Card - BSC), во главе разработки которой стояли Роберт Каплан и Дэвид Нортон, поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии, путем объединения усилий всех подразделений предприятия.

ССП состоит в изменении традиционной системы критериев деятельности бизнеса за счет расширения состава показателей и использования особой структуры, которая устанавливает связь между стратегическими целями и ключевыми факторами (ресурсами) их достижения [3]. Данная методология дополняет систему финансовых параметров прошлого системой оценок перспектив развития организации.

Результаты исследования проблем управления различного рода предприятиями говорят о том, что зачастую перспективные управленческие технологии, разработанные на Западе, достаточно сложно эффективно применить в российских компаниях. На результативность адаптации управленческих технологий к российским условиям влияют исторические и национальные особенности ведения бизнеса, различия в корпоративной культуре, подходы к стратегическому управлению.

Внедрение СПП в российских компаниях имеет свою специфику, которая в значительной степени влияет на успешность ее реализации. Отсутствие во многих компаниях регулярного менеджмента, полной и достоверной информации, необходимой для принятия управленческих решений по всем направлениям деятельности, несовершенство бизнес-процессов и ряд других проблем не позволяет в полной мере использовать СПП, как инструмент реализации стратегических целей. Следует отметить, что и в самой концепции СПП содержатся

внутренние факторы, ограничивающие ее применение. Для их преодоления требуется ее интеграция с другими управленческими концепциями, что позволит снизить влияние ограничений на эффективность внедрения системы сбалансированных показателей в России и обеспечит дополнительный экономический эффект [2].

Проблемы, которые возникают у российских компаний, решивших внедрить у себя данную методологию реализации стратегии, заключаются в методе автоматического сбора значений показателей ССП. Большинство организаций считает, что есть готовый набор типовых показателей ССП, которые позволят им достигать желаемых результатов, однако эксперты в этой области отмечают, что сбалансированная система показателей требует творческого стратегического мышления и серьезных решений, уникальных для каждой организации.

Помимо этого, в России еще не до конца сформировалось бизнес-пространство и класс профессиональных менеджеров. Большинство отечественных предпринимателей прошли начальную подготовку в условиях плановой экономики и их восприятие бизнеса заканчивается вопросами необходимости иметь начальный капитал. На российском рынке вопросы традиций и преемственности в бизнесе не актуальны, так как компании со сложившейся корпоративной культурой отсутствуют из-за недолговечности их существования. Планы руководителей предприятий являются в основном краткосрочными, а любые рассуждения о стратегических перспективах в условиях отечественной экономики являются не более чем теорией.

Большинство руководителей уделяют недостаточно внимания проблемам, возникающим на этапе внедрения ССП. Компании, применяющие сбалансированную систему показателей, обязаны иметь представление о многочисленных проблемах, которые возникают при осуществлении проектов такого масштаба, и обладать эффективным инструментарием для того, чтобы преодолеть эти сложности. Достаточно серьезные проблемы могут быть на любом этапе проекта. Важно уметь их идентифицировать и знать, как они решаются. Только так компания сможет использовать возможности ССП в полной мере [2].

Существует ряд проблем, которые необходимо учитывать при внедрении ССП: отсутствие убедительных аргументов для персонала о необходимости внедрять систему в компании, несопоставимость ряда показателей и акцентирование внимания только на финансовом аспекте деятельности организации, несбалансированность долгосрочных и краткосрочных целей, слабая поддержка со стороны руководства [4]. При этом отрицательно влияет недостаточная информированность работников о целях внедрения проекта, а также плохо налаженная связь с системой оперативного контроля и отсутствие эффективной системы мотивации.

При разработке и внедрении ССП важно учитывать ее преимущества и недостатки. Итак, к преимуществам ССП следует отнести: быструю адаптацию деятельности предприятия к изменению рыночной ситуации, наличие перспектив для глобализации и интернационализации бизнеса, реализацию стратегии организации в конкретных тактических действиях. Стоит также отметить универсальность применения, привязку к системе мотивации персонала в зависимости от достигнутых результатов, а также интеграцию с системой контроллинга и увязку с методами управления, нацеленными на повышение стоимости предприятия [1].

Также ССП присущи недостатки, такие как размытость ее внедрения, большие инвестиции в систему управления, кажущаяся простота в применении, отсутствие единых единиц измерения и быстрых результатов, трудность оценки важности ключевых показателей. При этом концепцией не предусмотрены механизмы разрешения конфликтов. Следовательно, ССП имеет ряд весомых преимуществ и значительных недостатков. В России ССП успешно внедрена в некоторых крупных компаниях, таких, как ОАО «Адмиралтейские верфи», ООО «Гарант-Союз», ООО «Невская артель», ООО «Юг» и др. Именно в крупных компаниях, зачастую с гос. участием, используются зарубежные системы и методы управления.

Подводя итог, следует отметить, что внедрение ССП в России имеет ряд особенностей, которые зачастую затрудняют ее реализацию на отечественных

предприятиях. Национальные особенности ведения бизнеса, отсутствие во многих компаниях регулярного менеджмента, полной и достоверной информации, необходимой для принятия управленческих решений, несовершенство бизнес-процессов, необходимость масштабных инвестиций в систему управления, что не характерно для российских организаций и ряд других проблем не позволяет в полной мере использовать ССП, как инструмент реализации стратегических целей.

Список использованной литературы

1. Кайль, В.В. Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей на российских предприятиях // Российское предпринимательство. - 2013. - №1. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/27630/> (дата обращения 25.11.2014).

2. Кайль, В.В. Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей на российских предприятиях // Российское предпринимательство. - 2013. - №1. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/27630/> (дата обращения 25.11.2014).

3. Каплан, Р.; Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. [Электронный ресурс]. <http://balanced-scorecard.ru/books/nik1> (дата обращения 25.11.2014).

4. Электронный курс «Целевое управление: Применение KPI и BSC. Оплата по результату» «Управление по целям в бизнесе». Часть 1. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mbo.ru/Kurs/Upravlenie%20po%20celyam%20v%20biznese%20Part%201.pdf> (дата обращения: 25.02.2015).

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего профессионального образования



**Финансовый университет
при Правительстве
Российской Федерации
Челябинский филиал**

СЕРТИФИКАТ

УЧАСТНИКУ

Межвузовского конкурса
студенческих научных работ

«СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ,
ЗАТРАТАМИ И РЕЗУЛЬТАТАМИ»

Усенковой Олесе Валерьевне

Директор Челябинского филиала
Финансового университета



А.А. Якушев

Челябинск

Приложение Б

Таблица 1 – Исходные данные: бухгалтерский баланс ПАО «Завод ГРАЗ» за 2012-2016 гг.

Наименование показателя	Код	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
АКТИВ						
1.Внеоборотные активы						
Нематериальные активы	1110					
Результаты исследований и разработок	1120					
Нематериальные поисковые активы	1130					
Материальные поисковые активы	1140					
Основные средства	1150	148351	128498	115438	90604	72264
Доходные вложения в мат. ценности	1160					
Финансовые вложения	1170	10	10	10	10	0
Отложенные налоговые активы	1180					162
Прочие внеоборотные активы	1190			31796	48546	45632
Итого по разделу 1	1100	148361	128508	147244	139160	118058
2.Оборотные активы						
Запасы	1210	358166	371957	339119	294190	339503
НДС	1220	8549	4209	1174	47180	9
Дебиторская задолженность	1230	352714	803332	749584	666869	798372
Фин.вложения (за искл. ден.эквивалентов)	1240					
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	472	21224	54808	30399	82826
Прочие оборотные активы	1260					
Итого по разделу 2	1200	719901	1200723	1144685	1098638	1220711
БАЛАНС	1600	868262	1329230	1291929	1237798	1338769
3.Капитал и резервы						
Уставный капитал	1310	34980	34980	34980	34980	34980
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320					
Переоценка внеоборотных активов	1340					
Добавочный капитал	1350					
Резервный капитал	1360	1749	1749	1749	1749	1749
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	292866	331269	347143	368012	387248
Итого по разделу 3	1300	329595	367998	383872	404741	423977
4.Долгосрочные обязательства						
Заемные средства	1410	30000				

Отложенные налоговые обязательства	1420	10924	7590	2503	481	0
Оценочные обязательства	1430					
Прочие обязательства	1450					
Итого по разделу 4	1400	40924	7590	2503	481	0
5.Краткосрочные обязательства						
Заемные средства	1510	220000	700500	714500	635750	714500
Кредиторская задолженность	1520	260564	239263	191054	196826	185771
Доходы будущих периодов	1530					
Оценочные обязательства	1540	17179	13880			14522
Прочие обязательства	1550					
Итого по разделу 5	1500	497743	953643	905554	832576	914793
БАЛАНС	1700	868262	1329230	1291929	1237798	1338769

Таблица 2 – Исходные данные: отчет о финансовых результатах ПАО «Завод ГРАЗ» за 2012-2016 гг.

Наименование показателя	Код	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Выручка	2110	1674740	1680379	1612790	1458590	1655820
Себестоимость продаж	2120	- 1386130	- 1487368	- 1439281	- 1302404	- 1482892
Валовая прибыль (убыток)	2100	288610	193011	173509	156186	172928
Коммерческие расходы	2110	-20103	-17154	-8150	-3527	-1543
Управленческие расходы	2220	-116359	-95686	-71922	-92532	-107811
Прибыль (убыток) от продаж	2200	152148	80171	93437	60127	63574
Доходы от участия в др. организациях	2310					
Проценты к получению	2320	128	4657	15407	61499	
Проценты к уплате	2330	-32500	-32148	-77198	-114884	-104485
Прочие доходы	2340	78491	132582	157773	575175	367210
Прочие расходы	2350	-76389	-137324	-173904	-557101	-321887
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	121878	47938	15515	24816	24412
Текущий налог на прибыль	2410	-23346	-12756	-4706	-5145	-5769
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-6255		2536	-109	-243
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-5623	3334	5087	73	481
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-1661			0	162
Прочее	2460	-795	-113	-22	1125	-50
Чистая прибыль	2400	90453	38403	15874	20869	19236